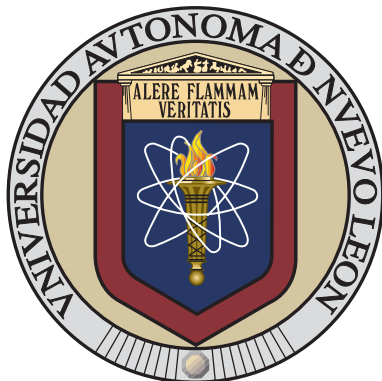


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**



**ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DE MODELOS DE EVALUACIÓN DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON  
ACENTUACION EN ESTUDIO DE LA CULTURA**

**PRESENTA**

**ROGELIO SEGOVIA GONZÁLEZ**

**AGOSTO DE 2021**

**DIRECTOR: DR. JOSÉ MARÍA INFANTE BONFIGLIO**



## ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS DE DOCTORADO

(De acuerdo al RGSP aprobado el 12 de junio de 2012 Arts. 77, 79, 80, 104, 115, 116, 121, 122, 126, 131, 136, 139)

### Tesis

### ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DE MODELOS DE EVALUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Comité de evaluación

**Dr. José María Infante Bonfiglio**  
*Director*

---

**Dr. José Porfirio Tamez Solís**  
*Lector*

---

**Dr. Rogelio Cantú Mendoza**  
*Lector*

---

**Dr. José Luis Cavazos Zarazúa**  
*Lector*

---

**Dra. Yadira Rosario Nieves Lahaba**  
*Lectora*

---

**San Nicolás de los Garza, N.L., septiembre de 2021**  
*Alere Flammam Veritatis*

**DRA. MARÍA EUGENIA FLORES TREVIÑO**  
**SUBDIRECTORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

*Para Ginnie, Cecilia y Sofía.  
Y a mis padres, Rogelio y Lucita, por supuesto.*

Aún y cuando pudiera parecer un lugar común, la persona que inicia un programa de doctorado no es la misma que egresa. El cambio es inherente a las personas, pero hay algunos cambios que representan verdaderas transformaciones. Al menos, en mi caso, así lo fue. Siempre estaré agradecido por ello.

Este documento que tú, querido lector, tienes entre tus manos representa muchas horas, que parecían interminables, de trabajo, esfuerzo, confusión, cansancio, incertidumbre, frustración, ambigüedad y quizá complejidad; pero no visto desde la monótona perspectiva de estrés y hartazgo, sino desde la pasión y energía del trabajo duro por materializar un sueño. Desde mi observador, intrínsecamente subjetivo, este trabajo representa satisfactoriamente la conclusión de ese sueño, mi sueño.

Este sueño empezó en 2016 con una pregunta personal, *¿por qué debería estudiar un doctorado?* La respuesta la abordé desde diferentes puntos de vista, principalmente el profesional y el académico, y un poco menos desde el personal. Y aunque los dos primeros han tenido un impacto muy positivo, es el personal, que ha abierto y ampliado mi pensamiento, el que ha hecho que todo este camino, aún más allá del grado académico, bien haya valido la pena.

Este trabajo no hubiera sido posible sin el aliento, palabras, reflexiones, y cooperación desinteresada de muchas personas que me acompañaron en este camino.

Al Dr. José María Infante Bonfiglio, asesor y director de mi tesis, por su confianza, rigor y pasión quién me orientó, apoyó y corrigió con honestidad e interés, obsequiándome su guía y conocimiento. Escuchó mis frustraciones, me obsequió espacios de reflexión, y me permitió tomar mis decisiones con libertad, equivocarme, y corregir el camino.

A la Dra. María Eugenia Flores Treviño, Subdirectora de Posgrado e Investigación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien a principios de 2016 me escuchó cuando esto aún era una vaga idea en mi cabeza. Aún resuena en mi aquella pregunta que invitaba a la reflexión, *¿por qué alguien que no es investigador ni académico buscaría estudiar un doctorado?* Su energía, disponibilidad y enfoque a la calidad académica me ayudaron a confirmar mi decisión de hacer el doctorado en la Facultad de Filosofía y Letras.

Al Dr. José Porfirio Tamez Solís, Director de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que con su generosidad y genuino interés me guió, asesoró y corrigió durante la elaboración de mi anteproyecto de investigación para someterlo como parte del proceso de admisión al programa de doctorado.

A la Dra. Guadalupe Chavez González, investigadora y catedrática del área de Posgrado e Investigación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien siempre me escuchó con paciencia, me alentó y ayudó a resolver muchas de las dudas que surgieron durante estos años.

A todos quienes me apoyaron y alentaron durante este camino. Su genuino y afectuoso interés renovaban de manera permanente mi compromiso para continuar y terminar este trabajo.

Dedico esta investigación a mi esposa Ginnie, y mis hijas Cecilia y Sofia. Sin su bondad, amor, y comprensión que me regalaron no hubiera encontrado el ánimo y fortaleza para dedicar muchas tardes, y cada fin de semana de los últimos cuatro años para terminar este trabajo. A mis padres, Rogelio y Lucita, por enseñarme, con bondad y amor, a ser la persona que soy hoy en día.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento y cariño. En esta obra reflejo un poco de mi, y un mucho de ustedes.

Rogelio Segovia González  
Septiembre, 2021

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la efectividad de la caracterización de la cultura organizacional de una empresa a partir de una metodología enfocada al proceso (*process-oriented*), método que considera que la cultura surge del aprendizaje social sobre las creencias, en contraparte de una metodología con enfoque al tipo (*type-oriented*), método que considera que la cultura corresponde a una gama de tipos (arquetipos) ideales.

Aunque la cultura existe de manera natural en cualquier tipo de organización desde su formación, el término *cultura organizacional* o *cultura corporativa* es de reciente uso en el ámbito empresarial y es tomado de la antropología para llegar a una definición aproximada. Surge a finales de la década de 1970 para explicar los éxitos económicos de las empresas japonesas sobre las estadounidenses (Lim, 1995) fruto de la motivación y el compromiso de los empleados en un conjunto común de valores, creencias y suposiciones (Denison, 1984; Furnham & Gunter, 1993). Posteriormente se buscó que el término de cultura organizacional fuera de ayuda para entender el éxito de las empresas que operan en un espacio o territorio común. Peters y Waterman en 1982 sostuvieron que las organizaciones exitosas poseen ciertos rasgos culturales de “excelencia” (Lim, 1995).

Es de la necesidad de entender la cultura de una organización y, por ende, de explicar cuáles son aquellos valores, creencias y suposiciones que las hacen, o no, exitosas, que se han desarrollado metodologías para identificar la cultura de las organizaciones por medio de dos enfoques: (a) enfoque al proceso y (b) enfoque al método.

- a) Enfoque orientado al proceso (*process-oriented*). Bajo este enfoque se considera que la cultura surge del aprendizaje social sobre las creencias (Lim, 1995, p. 16). Las creencias son historias en común compartidas por un grupo de personas; el aprendizaje social se da cuando ese grupo de personas resuelve problemas derivados de amenazas externas e integración interna; y el cambio cultural ocurre cuando las creencias son desafiadas, desconfirmadas y reemplazadas por otras nuevas.
- b) Enfoque orientado al tipo (*type-oriented*). Este enfoque parte de que la cultura organizacional de una empresa corresponde a una gama de tipos ideales (o arquetipos) que generalmente se basan en dos o más variables (Lim, 1995, p. 17).

El hecho de que existan enfoques orientados al proceso y enfoques orientados al tipo crea importantes diferencias metodológicas para comprender la cultura de una empresa e incluso refleja la existencia de una falta de acuerdo para definir el concepto de cultura organizacional como menciona Roskin: mientras que los enfoques orientados al proceso tienden a centrarse en determinar los principios subyacentes que pueden explicar los patrones interconectados de las manifestaciones conductuales, los enfoques orientados al tipo sólo describen, de un número limitado de tipologías, la cultura de una empresa, utilizando una variedad de criterios o dimensiones (Roskin, 1986, como se citó en Lim, 1995, p. 18).

Por lo tanto, aunque se carece de una visión metodológica en común de un enfoque idóneo que caracterice a la cultura organizacional, se ha llegado a un acuerdo generalizado de la importancia de la cultura en la vida organizacional para entender (de manera descriptiva y explicativa más que de forma predictiva) el éxito y desempeño de una empresa. Al final lo cierto

es que las dos preguntas que en su momento hizo Hofstede et al. (1990) siguen más vigentes que nunca: ¿se puede medir cuantitativamente la cultura organizacional/corporativa de una empresa sobre la base de las respuestas de los miembros organizacionales a preguntas escritas, o sólo se pueden describir cualitativamente? Y si las culturas organizacionales se pueden medir de esta manera (cuantitativamente), ¿qué dimensiones operativas e independientes se pueden usar para medirlas y cómo se relacionan estas dimensiones con lo que se sabe sobre las organizaciones a partir de la teoría y la investigación existentes? (p. 287).

## ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN .....	1
2. PROBLEMA .....	10
3. OBJETIVOS .....	14
3.1 Objetivo General .....	14
3.2 Objetivos Específicos .....	14
4. JUSTIFICACIÓN .....	14
5. RESULTADOS ESPERADOS .....	17
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	17
6.1 Modelos Examinados .....	17
6.1.1 Modelo con Enfoque al Proceso .....	17
6.1.2 Modelo con Enfoque al Tipo .....	18
6.2 Modelo Seleccionado .....	22
6.2.1 Estudio 1 .....	23
6.2.2 Estudio 2 .....	24
7. MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	24
7.1 Método .....	24
7.1.1 Estudio 1 .....	24
7.1.2 Estudio 2 .....	24
7.2 Técnica .....	25
7.2.1 Estudio 1 .....	25
Los elementos observables de una cultura son aquellos que son visibles, mientras que los no observables son los elementos no son visibles y a menudo no descifrables. ....	26
7.2.2 Estudio 2 .....	26
8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
8.1 Organización .....	27
8.1.1 Christus Muguerza Sistemas Hospitalarios, S.A.P.I. de C.V. ....	27
8.2 Informantes .....	27
8.3 Investigación .....	28
8.3.1 Estudio 1 .....	28
8.3.2 Estudio 2 .....	32
9. CULTURA .....	33
9.1 Complejidad del Término .....	33
9.2 Definición .....	33
9.3 Uso del Término Cultura .....	35
9.5 Cultura y Administración .....	37
10. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	40

10.1 Aspectos Generales .....	40
10.2 Antecedentes de la Cultura Organizacional .....	43
10.3 Antecedentes de la Teoría de la Administración.....	48
10.3.1 Matthew Boulton y James Watt .....	49
10.3.2 Robert Owen.....	49
10.3.3 Charles Babbage.....	50
10.3.4 Henry Poor .....	50
10.3.5 Daniel C. McCallum.....	50
10.3.6 Frederick W. Taylor .....	51
10.4 Albores y Evolución del Pensamiento Administrativo a partir de Taylor .....	51
10.5 Taylor .....	55
10.6 Albores y Evolución del Concepto Cultura Organizacional .....	58
10.7 Estudios Hawthorne .....	61
10.8 Definición de Cultura Organizacional.....	64
10.9 Materialidad y Características de la Cultura Organizacional.....	72
10.10 Subculturas .....	76
10.11 Cultura Organizacional ¿Activo o Responsabilidad?.....	77
11. MODELOS DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	78
11.1 Modelos .....	78
11.2 Modelo Goffee y Jones.....	81
11.2.1 Cubo de la Doble S.....	81
11.2.2 Sociabilidad y la Solidaridad.....	82
11.2.3 Arquetipos Culturales del Cubo de la Doble S.....	83
11.2.4 Ciclo de Vida las Culturas del Cubo de la Doble S.....	84
11.2.5 Metodología de Caracterización Cultural del Cubo de la Doble S .....	85
11.2.6 Cuestionario Sobre el Carácter Organizacional .....	85
11.3 Modelo Vivencial (Schein) .....	86
11.3.1 Descripción.....	86
12. ORGANIZACIÓN .....	89
13. ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA .....	89
13.1 Metodologías Para Caracterizar una Cultura.....	89
13.2 Población y Muestra.....	91
13.3 Contexto de Tiempo y Espacio de Nuestro Estudio.....	91
13.4 Enfermedad por Coronavirus COVID-19 .....	92
13.5 SARS-CoV-2.....	92



13.6 Teletrabajo y Trabajo Presencial Limitado. ....	96
13.7 Consideraciones Hacia Nuestro Estudio y a la Cultura Organizacional. ....	98
14. CHRISTUS MUGUERZA .....	99
14.1 Contexto histórico primer tercio del siglo XX.....	99
14.1.1 A Nivel Mundial.....	99
14.1.2 México (Económico y Político).....	100
14.1.3 México (Salud Pública) .....	102
14.1.4 Nuevo León .....	104
14.1.5 Hospitales de Nuevo León.....	105
14.2 Historia Fundacional de Muguerza.....	107
14.3 Misión, Visión, Valores y Atributos Culturales de Christus Muguerza .....	108
14.3.1 Misión .....	108
14.3.2 Visión.....	108
14.3.3 Valores.....	108
14.4 Christus .....	110
14.4.1 Historia Fundacional de CHRISTUS HEALTH .....	111
15. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CHRISTUS MUGUERZA Sistemas Hospitalarios, S.A. De C.V. Unidad de Servicio Corporativo .....	112
15.1 Metodologías .....	112
15.1.1 Metodología Enfocada al Proceso .....	112
15.1.2 Metodología Enfocada al Tipo/Arquetipo .....	113
15.2 Christus Muguerza Sistemas Hospitalarios, S.A.P.I. de C.V. Unidad de Servicio Corporativo .....	114
15.3 Caracterización de la Cultura Organizacional Utilizando la Metodología Enfocada al Proceso.....	115
15.3.1 Caracterización de la Cultura de la Organización con el Modelo Vivencial de Edgar Schein.....	117
15.3.2 Estudio 1 .....	124
15.3.3 Aplicación Estudio 2 .....	134
15.4 Caracterización de la Cultura Organizacional Utilizando la Metodología Enfocada al Tipo/Arquetipo .....	141
15.4.1 Caracterización de la Cultura de la Organización con el Modelo Goffee y Jones .....	142
15.4.2 Estudio 2 .....	144
15.4.3 Aplicación Estudio 2 .....	145
15.4.4 Analizando la Cultura de Tipo Comunal.....	155

CONCLUSIONES ..... 165

BIBLIOGRAFÍA..... 182

ANEXOS..... 201

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Redefinición del propósito de una corporación .....	13
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones de los modelos de cultura organizacional .....	13
<b>Tabla 3.</b> Conclusiones de análisis de modelos .....	23
<b>Tabla 4.</b> Resultado de encuesta Glint de CMSH por dimensión de reconocimiento .....	29
<b>Tabla 5.</b> Técnicas para utilizarse en el estudio con enfoque descriptivo .....	32
<b>Tabla 6.</b> Cálculo del tamaño de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH....	32
<b>Tabla 7.</b> Cálculo del número de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH por nivel de contribución .....	33
<b>Tabla 8.</b> Surgimiento y evolución del pensamiento administrativo .....	52
<b>Tabla 9.</b> Evolución de la cultura organizacional a partir de la Revolución Industrial.....	59
<b>Tabla 10.</b> Dimensiones generales de la cultura organizacional desde la literatura recopilada por J. R Detert, R. G Schroeder y J. J. Mauriel .....	65
<b>Tabla 11.</b> Pautas culturales dentro de las organizaciones .....	68
<b>Tabla 12.</b> Evolución de definiciones de cultura organizacional .....	69
<b>Tabla 13.</b> Características de la cultura organizacional .....	75
<b>Tabla 14.</b> Listado de modelos utilizados en la presente investigación .....	80
<b>Tabla 15.</b> Comparación de los modelos teóricos de Goffee y Jones y el de Schein.....	80
<b>Tabla 16.</b> Modelo Goffee y Jones.....	83
<b>Tabla 17.</b> Estructuras, programas e instituciones para prestar servicios personales de salud. México, 1928-2007.....	103
<b>Tabla 18.</b> Comparativo de aspectos comunes y diferenciadores de ambas metodologías.....	116
<b>Tabla 19.</b> 3 niveles de la cultura organizacional, dimensiones y características .....	121
<b>Tabla 20.</b> Aplicación del estudio vivencial en unidad de servicio Corporativo de CMSH ....	124
<b>Tabla 21.</b> Resultado de encuesta Glint de CMSH en dimensión de reconocimiento .....	126
<b>Tabla 22.</b> Comparativo dimensiones de reconocimiento y compromiso .....	127
<b>Tabla 23.</b> Cronología de Encuesta de elementos de reconocimiento .....	140
<b>Tabla 24.</b> Cálculo del tamaño de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH	145
<b>Tabla 25.</b> Cálculo del número de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH por nivel de contribución .....	145
<b>Tabla 26.</b> Cronología de aplicación fase 1 del Estudio 2 .....	146
<b>Tabla 27.</b> Participación de respuesta de informantes en números absolutos en la fase 1 del Estudio 2 .....	147
<b>Tabla 28.</b> Resultados de fase 1 del Estudio 2 .....	149
<b>Tabla 29.</b> Cronología de aplicación fase 2 del Estudio 2 .....	151
<b>Tabla 30.</b> Participación de respuesta de informantes en números absolutos en la fase 2 del Estudio 2 .....	152
<b>Tabla 31.</b> Resultados de fase 2 del Estudio 2 .....	154
<b>Tabla 32.</b> Determinación de rasgos positivos/negativos de la cultura de la Organización.....	155
<b>Tabla 33.</b> Espacio físico en cultura Comunal .....	160
<b>Tabla 34.</b> Comunicación en cultura Comunal .....	161
<b>Tabla 35.</b> Manejo y administración del tiempo en cultura Comunal.....	162
<b>Tabla 36.</b> Identidad en cultura Comunal.....	163
<b>Tabla 37.</b> Reglas de supervivencia de la cultura comunal en su forma positiva y negativa...	164

**Índice de gráficas**

**Gráfica 1.** Respuesta a la pregunta (1) ..... 136

**Gráfica 2.** Respuesta a la pregunta (2) ..... 137

**Gráfica 3.** Valorando la cultura, índices de sociabilidad y solidaridad (fase 1 del Estudio 2)  
..... 150

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Descripción gráfica de definición de cultura organizacional .....	8
<b>Figura 2.</b> Modelo Cameron y Quinn.....	19
<b>Figura 3.</b> Modelo Goffee y Jones .....	20
<b>Figura 4.</b> Estudio de tipo descriptivo.....	23
<b>Figura 5.</b> Métodos de investigación.....	25
<b>Figura 6.</b> Elementos de la cultura organizacional .....	26
<b>Figura 7.</b> Número de empleados por nivel de contribución unidad de servicio Corporativo de CMSH .....	28
<b>Figura 8.</b> Ejemplo de pregunta de encuesta Glint.....	29
<b>Figura 9.</b> Intersecciones entre la teoría cultural y la teoría organizacional .....	37
<b>Figura 10.</b> Evolución de conceptos de la producción artesanal, hasta la cultura organizacional .....	44
<b>Figura 11.</b> Ciencias y disciplinas que han abordado y contribuido al campo de la cultura organizacional.....	48
<b>Figura 12.</b> Niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein.....	73
<b>Figura 13.</b> Síntesis de los niveles de cultura propuestos por Schein .....	74
<b>Figura 14.</b> Metodologías de la presente investigación .....	112
<b>Figura 15.</b> Metodología enfocada al proceso .....	113
<b>Figura 16.</b> Metodología enfocada al tipo según modelo de Goffee y Jones.....	114
<b>Figura 17.</b> Número de empleados por nivel de contribución unidad de servicio Corporativo de CMSH .....	115
<b>Figura 18.</b> Los 3 niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein .....	119
<b>Figura 19.</b> Etapas del modelo vivencial .....	124
<b>Figura 20.</b> Valorización de los 23 ítems de cuestionario del Cubo de la Doble S .....	151

## **Índice de anexos**

<b>Anexo 1.</b> Fórmula para el cálculo de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH .....	201
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario del Cubo de la Doble S .....	202
<b>Anexo 3.</b> Valorando la cultura de la organización .....	204
<b>Anexo 4.</b> Cuestionario para determinar una cultura positiva y una negativa.....	205
<b>Anexo 5.</b> Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento octubre 2019 .....	207
<b>Anexo 6.</b> Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento enero 2020 .....	209
<b>Anexo 7.</b> Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento julio 2020.....	211
<b>Anexo 8.</b> Logotipo de la Organización .....	214
<b>Anexo 9.</b> Respuestas de participantes en la encuesta de la cultura de la Empresa .....	215
<b>Anexo 10.</b> Cuestionario de 13 ítems de la Encuesta de elementos de reconocimiento .....	217
<b>Anexo 11.</b> Resultados de la encuesta de elementos de reconocimiento .....	219
<b>Anexo 12.</b> Cuestionario de 28 ítems aplicado en la fase 1 del Estudio 2 .....	224
<b>Anexo 13.</b> Aspecto de la encuesta (fase 1) que se aplicó utilizando la herramienta Google Forms.....	228
<b>Anexo 14.</b> Invitación enviada por correo y boletín electrónicos informativo quincenal a los empleados de la unidad .....	229
<b>Anexo 15.</b> Cuestionario de 6 ítems aplicado en la fase 2 del Estudio 2 .....	230
<b>Anexo 16.</b> Aspecto de las afirmaciones (fase 2) que se aplicó utilizando la herramienta Google Forms.....	231
<b>Anexo 17.</b> Invitación enviada por correo a los empleados de la unidad para comprobar rasgos positivos o negativos de la cultura .....	232

## 1. DESCRIPCIÓN

Cuando en la presente investigación se haga referencia a *empresa* o *compañía* debe entenderse que nos estamos refiriendo a empresas de capital privado o empresas de capital abierto (se cotizan en bolsa de valores) en oposición a aquellas empresas estatales en las cuales el gobierno ejerce la administración. Asimismo, por tema taxativo, nos referimos a un asunto, circunstancia o materia limitada y determinada que se pretende aclarar, comprender, implementar y solucionar, puesto que puede ser o no un problema.

Una empresa siempre es una organización, pero una organización no siempre es una empresa. Gibson et al. (2003) definen la organización como una entidad o unidad coordinada que permite a la sociedad perseguir logros que los individuos no pueden alcanzar por sí solos, mientras que en esta cita Hall (1996) la define como:

Una organización es una colectividad con una frontera parcialmente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (como se citó en Velasco, 2005, p. 9).

Pero lo que a nosotros nos interesa en esta investigación es la empresa, como organización que es, según referimos líneas arriba y para esto, es necesario definirla. La palabra empresa procede del latín *inprehensa*, que quiere decir cogida o tomada y, desde una perspectiva jurídica, se define como “casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia” (Diccionario Jurídico Mexicano, 1998, p. 1262).

De acuerdo con el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (1998) el concepto jurídico de la empresa se refiere a un fondo o comercio, aspecto patrimonial relacionado con la

expresión francesa *fond de commerce* que se refiere al caudal o conjunto de bienes de una persona o comunidad establecido para hacer negocios; es decir, a la actividad del fundador (empresario o titular de una empresa) que se desenvuelve con una cierta finalidad (producir para el mercado) puesto que la empresa se entiende como “una obra o un designio del dueño de la empresa” (Diccionario Jurídico Mexicano, 1998, p. 1262). Por consiguiente, la empresa es un concepto de carácter económico que existe de una ficción jurídica, en la cual el empresario como dirigente de la empresa realiza “una conducta humana que significa la realización de varios actos de carácter mercantil o actos de comercio” (Diccionario Jurídico Mexicano, 1998, p. 1262).

Asimismo, la empresa es un concepto económico complicado de definir desde una perspectiva jurídica, por lo cual, el derecho parte de ahí para tratar de explicarla. Desde esta perspectiva se le considera como una unidad económica que contrata “factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que empleé para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios” (Astudillo, 2012, p. 71), esto, a cambio de un beneficio económico. Por lo tanto, una empresa por antonomasia es un agente económico que produce bienes y servicios, y que utiliza trabajo y capital para la obtención de un beneficio económico. A su vez, la doctrina jurídica italiana sostenía que la empresa era un fenómeno económico poliédrico con diversos perfiles jurídicos: “un perfil subjetivo –la empresa como empresario–, un perfil funcional –la empresa como actividad –, un perfil objetivo –la empresa como conjunto de bienes– y finalmente un perfil corporativo –la empresa como institución–” (Casanova, 2013, p. 89).

Si como se ha dicho, la empresa es un ente de naturaleza eminentemente económica en la cual una persona (empresario) pone un conjunto de bienes (factores de producción) con el fin primordial de obtener un beneficio económico (razón de ser) mediante la producción de



actividades mercantiles, industriales o de servicios, es de presuponerse que el empresario (y los empleados de la empresa que como miembros de la misma organización buscan un beneficio en común) como actor racional base sus decisiones en razón de la utilidad y “la búsqueda de la máxima ganancia [beneficio económico] con respecto de sus costos, lo que implica la calculabilidad de las soluciones para escoger la óptima” (Hernández Romo, 2007, p. 3). Si este silogismo fuera válido, la cultura de una empresa, como apunta Hernández Romo (2007), “no tendría influencia en las acciones de los individuos” (p. 3) ya que las decisiones serían autómatas y racionales.

Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía 2017, señaló que “las decisiones de las personas no siempre obedecen a criterios racionales y se ven sujetas a la racionalidad limitada, la percepción de justicia, y la falta de autocontrol” (Maqueda, 2017, párr. 2). Thaler hace una interesante distinción entre el economista ideal (o utópico), es decir, “el agente racional con preferencias coherentes y estables que busca un equilibrio resolviendo un problema de optimización restringida” (Moreno-Torres, 2017, p. 163), y el humano real, el cual define como “el agente con racionalidad limitada sometido a vulnerabilidades cognitivas y sociológicas” (Moreno-Torres, 2017, p. 163).

En relación con lo anterior mencionado, se puede entender que las personas al tomar decisiones de índole económica lo hacen a partir de sus creencias o de su racionalidad limitada, situación que los vuelve vulnerables a tomar decisiones basadas en consideraciones morales, así como en percepciones personales de justicia y equidad. En otras palabras, el individuo toma decisiones a partir de su constructo de valores (o historias en común compartidas, reforzadas y confirmadas) y, por extensión, podemos plantear en primera instancia que los miembros de una empresa como organización que es, al tener un objetivo común (beneficio económico) toman decisiones a partir de un sistema de valores compartidos los cuales “podrán ser de la más variada

índole: de simple utilidad pragmática, de belleza, de vitalidad, de verdad, de eticidad. Lo que en todo caso se exige es que unos valores queden superpuestos por la acción humana a una naturaleza preexistente” (García, 1957, p. 2). A través de este sistema de valores compartidos, los individuos (empleados) consiguen la consecución de su objetivo común, de aquí la relevancia de estudiar la cultura organizacional en una empresa y de entender el éxito y desempeño de ésta.

Dicho de otra manera, “lo que una empresa produce realmente son oportunidades de negocio” (Echeverría, 2015, p. 65). Esto, con el objetivo de lograr un beneficio económico, es decir, su fin último. Por lo tanto, no se trata de utilizar el elemento cultura únicamente para obtener el máximo rendimiento de los empleados, sino de comprender los sistemas sociotécnicos de una empresa no sólo como ventaja competitiva para tener acceso a empleados técnicamente más calificados, puesto que también se trata de tener una comprensión profunda de los individuos que componen la organización y la manera en la que éstos interaccionan entre sí y hacia afuera.

Las empresas deben cambiar el enfoque epistemológico de la cultura organizacional y poner al individuo (empleado), sus valores, comportamientos y su conocimiento como centro del negocio. Cuando hablamos de situar al empleado como centro del negocio no nos referimos al principio Taylorista en el cual la responsabilidad del empleado se limita a ejecutar lo que se le instruye sin un análisis más profundo; este nivel de profundidad se consigue cuando el trabajo está centrado en los empleados y no en el resultado económico, esto último en abierta y deliberada oposición a lo mencionado por Milton Friedman (1970) respecto a que el deber de las empresas se resumía en “hacer tanto dinero como sea posible” (y que líneas más adelante volveremos a abordar).

Este postulado de situar al empleado como centro del negocio es incluso considerado como el verdadero futuro del trabajo. Por antonomasia, al escuchar la voz “futuro del trabajo” lo primero que viene a nuestra mente es la disrupción tecnológica (como IA, adquisición de datos, automatización, y lo que esto conlleva en temas de trabajo a distancia, flexibilidad, desaparición de oficinas como las conocemos hoy en día, etcétera), pero relacionar exclusivamente la voz futuro del trabajo con tecnología y flexibilidad laboral tiene implícito el sesgo de olvidar el contrato social entre empleado y empleador.

En el 2019, la Comisión Mundial Sobre el Futuro del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo especializado de las Naciones Unidas, enfatizó que el trabajo tal y como se entendía en ese momento (es decir, 2019) estaba en profunda transformación con dos grandes oportunidades: evitar ahondar las desigualdades y aumentar la certidumbre laboral. Esto, según la OIT, se logrará transformando el contrato social entre empleados y empleadores al atender tres premisas: (i) asegurar a los trabajadores una participación justa en el progreso económico, (ii) respeto de sus derechos y (iii) protección de los riesgos a los que se exponen a cambio de su constante contribución a la economía (Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo Oficina Internacional del Trabajo) [OIT], 2019).

Es a través de la cultura que la empresa podrá tener un entendimiento profundo de los valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son importantes para un grupo determinado de personas en un espacio determinado (organización) y, en consecuencia, lograr el cambio epistemológico que mencionamos previamente para centrar la actividad empresarial en general, y el trabajo en el empleado en particular. La propia OIT (2019) recomienda trabajar en tres ejes con el fin de conseguir este cambio de principios y fundamentos del contrato social: (i) aumentar la inversión en las capacidades digitales de las personas para que puedan adquirir nuevas competencias, perfeccionarlas y reciclarse profesionalmente; (ii) garantizar un salario

vital adecuado (Constitución de la OIT, 1919), límites máximos respecto a las horas de trabajo y protección en relación con la seguridad y la salud en el trabajo; (iii) incrementar la inversión en trabajo decente y sostenible.

Hay que destacar que la responsabilidad del empleado no se debe centrar en ejecutar solamente lo que se le instruye como lo indicaba Frederick Taylor con su principio Taylorista: “en nuestro esquema, no les pedimos iniciativas a nuestros hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que les decimos y que lo hagan rápido” (Echeverría, 2015, p. 26). No obstante, es importante mencionar que el objetivo de Taylor con este principio era “incrementar la productividad y como consecuencia traer mayores ganancias tanto para patrones como obreros” (Montaño, 2010, p. 9). Lo cierto es que el esquema Taylorista privilegia la eficiencia de la administración y ganancia de la empresa, y limita al trabajador como un factor de producción.

Cuando se sitúa al trabajador como centro de la empresa nos referimos a que una empresa es una ficción jurídica per se que tiene relevancia por su cultura, es decir por los individuos que la componen (más allá del capital o factor material) y el conocimiento que éstos tienen: sus rituales, juegos, emociones y lenguaje, el cual funge como potenciador de las capacidades organizacionales de la empresa, que aportan un valor único y distintivo. Son estos individuos los que, al establecer un sistema de valores en común, y “una concepción más o menos homogénea de la realidad” (Andrade, 1996, párr. 11) como marco de referencia, crean comportamientos organizacionales con “un patrón similar ante situaciones específicas” (Andrade, 1996, párr. 11).

El énfasis que pretendemos remarcar en la presente investigación es comprender que la naturaleza de una empresa es crear riqueza a través de sus factores producción: tierra, trabajo, capital y tecnología, y de estos, los trabajadores (capital humano) adquieren relevancia principal

al ser a través de *su* cultura “los poseedores, transmisores y generadores del conocimiento que conforma la base de competitividad y productividad de las organizaciones hoy en día” (Romero y García, 2008, p. 8). De esta manera, la empresa puede ser comprendida en una red de conversaciones compartidas con un conocimiento en común para un resultado económico. De aquí no sólo interesa la empresa, también interesan los sujetos que la componen y su sistema de valores compartidos, ya que una organización no es un sistema vivo, aunque resulte de la interacción de los seres humanos, una organización es un sistema de procesos entrelazados en los cuales se conserva una configuración de relación entre los componentes que lo realizan.

Chiavenato (2007) menciona que “para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura” (p. 72), por eso, cuando se lleva a cabo el estudio o caracterización de la cultura de una empresa, no estamos hablando de la empresa, estamos hablando de los individuos que la componen ya que “toda obra de cultura tiene por fin esencial, al menos en último término, al hombre en cuanto tal” (García, 1957, p. 6) y lo que “nos caracteriza como seres humanos es a lo que nos referimos al hablar de cultura: lo humano surge en el lenguajear como el modo de vivir y convivir que nos caracteriza” (Maturana y Dávila, 2018).

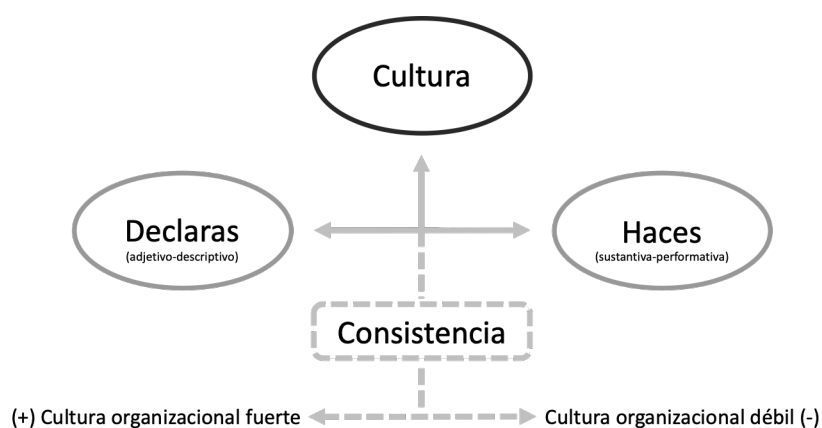
Por su parte, Giddens (1987) menciona los intangibles de la cultura y su proceso de aprendizaje y adopción al señalar que:

Una «cultura» particular incorpora muchos tipos de juegos de lenguaje en los niveles de la actividad práctica, el ritual, el juego y el arte; y familiarizarse con esa cultura, como un infante que crece como un extraño visitante, es llegar a captar las mediaciones de aquellos al desplazarse entre los lenguajes de la representación, la instrumentalidad, el simbolismo, etc. (p. 20).

Aunque no existe un consenso total para describir la cultura organizacional, sí existe un consenso parcial en ciertos elementos de este concepto, como lo son: (i) los significados compartidos, (ii) creencias y (iii) entendimientos pertenecientes a una colectividad; lo cierto es que es difícil contar con una definición única y clara de *cultura organizacional*. Entre los investigadores cuya definición de cultura organizacional tienen ciertos elementos en común, podemos encontrar a Martin y Siehl (1983); Schein (1983); (Wilkins) 1983; Barney (1986); Hofstede et al. (1990); O'Reilly et al. (1991); Denison (1996); Martin (2002) (Cújar Vertel et al., 2013).

Nosotros apuntamos que la cultura<sup>1</sup> de una empresa (Figura 1) es un sistema de valores compartidos y declarados (elemento adjetivo-descriptivo) sobre los que se construyen comportamientos organizacionales (arquetipos) que propician el entendimiento, comunicación, toma de decisiones, así como la interacción externa e interna de sus miembros (elemento sustantivo-performativo) y que define la realidad de la organización (consistencia)<sup>2</sup>.

**Figura 1.** Descripción gráfica de definición de cultura organizacional



<sup>1</sup> En el capítulo respectivo abordaremos cómo ha evolucionado la definición del concepto *cultura organizacional*.

<sup>2</sup> Definición de elaboración propia.

Todo grupo de personas que conforma una organización tiene por sí mismos una cultura que combina al individuo y la entidad. La cultura es consecuencia de la forma de organizarse de la entidad y de los sujetos que la componen; al crearse una entidad u organización, los fundadores comúnmente tienden a declarar la cultura de la organización, la misión (el motivo y propósito por el cual existe), la visión (hacia donde se dirige) y los valores (principios, cualidades, alineados a la misión y visión de la organización y que se espera que sus integrantes los observen y actúen en concordancia con ellos). En la Figura 1 apuntamos que esto es el elemento adjetivo-descriptivo de la cultura, es decir, lo declarado.

Los miembros de una organización se comportan de maneras determinadas en sus relaciones hacia el interior y hacia el exterior de la organización, estos comportamientos constituyen el elemento sustantivo-formativo de la cultura, es decir, lo que sus miembros hacen en situaciones determinadas o generales, por lo que se espera que estos comportamientos e interacciones estén ajustados a los valores declarados (adjetivo-descriptivo) de la cultura organizacional. La brecha o diferencia que exista entre lo declarado por la organización y lo que sus miembros “hacen” es la consistencia de la cultura organizacional. Entre menor sea la brecha o diferencia, será más fuerte la cultura de la organización, y por obviedad, entre mayor sea la distancia entre lo que declara y se espera de los miembros, estaremos hablando de una cultura débil.

De esto anterior, concluimos que no existen culturas buenas o culturas malas, solamente culturas fuertes o culturas débiles; de aquí, sobre la consistencia de la cultura organizacional, resalta la famosa frase de Peter F. Drucker, considerado como padre de la administración moderna quien afirmaba que “la cultura se come a la estrategia para desayunar” (Brown, 2016, p. 163). A nuestro juicio entendemos que si la estrategia definida (elemento sustantivo-performativo) es diferente a los valores declarados de la cultura (elemento adjetivo-descriptivo),

la estrategia será repelida por la cultura como mecanismo de defensa o incompatibilidad, lo que crea por consiguiente una débil consistencia cultural (que luego suele llamarse de manera incorrecta cultura mala).

## **2. PROBLEMA**

La cultura organizacional es una de las tendencias de estudio más notables en el ámbito empresarial, convirtiéndose incluso en uno de los ejes impulsores de la estrategia de gestión de la alta gerencia de las empresas: “llegando a eclipsar estudios sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia, que por tantos años dominaron el tiempo y los recursos de las investigaciones” (Gómez y Rodríguez, 1997, p. 1).

Desafortunadamente el concepto de cultura organizacional ha sido entendido como sinónimo de desempeño empresarial produciéndose “una trivialización de la cultura al concebirla como algo que puede ser manejado discrecionalmente” (Gonnet, 2012, p. 6). Aunque según Goffee y Jones (2001), ciertos elementos de la cultura como la sociabilidad y solidaridad se pueden manipular, pero especifican que esto incide “la calidad de vida de terceros ... [lo que] implica consideraciones morales y éticas” (Goffe y Jones, 2001, p. 19). En otras ocasiones ni siquiera es bien entendido el concepto de cultura organizacional, al percibirse como indefinible y borroso por circunstancias en las que los ingresos pueden ser contados, los índices de retención de clientes pueden ser claramente medibles y la cuota de mercado calculada, pero a pesar de esto, se entiende que “el impacto de la cultura de una empresa en su rendimiento es algo que solo puede ser inferido” (Goffe y Jones, 2001, p. 28).

De hecho, podríamos afirmar que vivimos en un paradigma cultural con diversas corrientes teóricas que definen el significado de cultura organizacional al tiempo que proponen modelos de medición, diagnóstico y gestión desde diferentes enfoques (al proceso y al tipo) con



motivo de facilitar el estudio y lograr una clasificación de ésta. Los modelos y enfoques son propuestos a partir de diferentes parámetros como pueden ser: grados de autonomía individual, diseño de estructura, mecanismos de recompensa, tolerancia a conflictos, aversión a riesgos, entre otros; y, a través de este tipo de parámetros se pretende identificar los arquetipos culturales que conforman la imagen de la empresa, pues, además de explicar los patrones y fenómenos organizacionales que existen en ella, proporcionan una guía de elementos y criterios uniformes para manejarse de forma interna y externa.

A lo anterior podemos añadir el hecho de que en la actualidad se está llevando a cabo un cambio en el enfoque epistemológico<sup>3</sup> de la naturaleza de las empresas (señalábamos antes lo dicho por la Organización Internacional del Trabajo en 2019) en donde la responsabilidad de una empresa era exclusivamente generar valor a sus accionistas y, por lo tanto, el enfoque cultural era para entender, con carácter predictivo, los fenómenos que sucedían en la empresa, hacia esta nueva epistemología en la cual las empresas deben “tratar a su gente con respeto y dignidad. Honrar la diversidad busca constantemente mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de sus colaboradores” (Foro Económico Mundial, 2020) e:

invertir en sus empleados y compensarlos de forma justa, apoyándolos a través de capacitación y educación que les ayude a desarrollar nuevas habilidades para un mundo que cambia rápidamente, así como fomentar la diversidad y la inclusión, la dignidad y el respeto” (Business Roundtable, 2020).

La tesis de la epistemología que se busca dejar atrás, donde lo importante en una empresa es solamente hacer tanto dinero como sea posible fue acuñada por Milton Friedman (1970), economista de la Universidad de Chicago, quien publicó en la década de 1970 un ensayo en *The New York Times Magazine* en el cual señaló que:

---

<sup>3</sup> Propuesto por entidades como la *Business Roundtable* (2019) y el Foro Económico Mundial (2020).

La responsabilidad social de una empresa es generar sus ganancias y hacer tanto dinero como sea posible mientras cumple con las normas básicas de la sociedad ya que, en un sistema de libre empresa y propiedad privada, un director de empresa es un empleado de los dueños de la compañía, por lo que tiene una responsabilidad directa con sus empleadores.

La Business Roundtable, una asociación compuesta por un promedio de 200 CEOs (acrónimo de *Chief Executive Officer* o Director General/Gerente General en español) de las empresas más importantes de los EUA que representan a más de 15 millones de empleados con ingresos anuales superiores a los US\$7 billones, y que había tomado el ensayo de Friedman como base de su visión (BBC News Mundo, 2019), ahora propone que las empresas favorezcan de igual manera a los empleados de las compañías, a sus clientes y a las comunidades en las que operan. Lo anterior pone de manifiesto la relevancia del correcto estudio de la cultura de las empresas para que las empresas puedan adoptar la visión de la Business Roundtable, aun cuando no sea de carácter vinculante, con el fin de que la alta gerencia de una compañía pueda gestionar sus actividades en concordancia con la nueva declaración del año 2019 de la Business Roundtable (Tabla 1).

En esta declaración se pretende migrar de la concepción de empresa como una *ficción jurídica de carácter económico*, a una *ficción jurídica de responsabilidad económica y social* lo que a la vez armoniza con las dimensiones que teóricamente integran la cultura de las empresas (Tabla 2). Por ende, los líderes empresariales deberán promover las culturas impulsadas por los empleados, lo que en última instancia aumentará la calidad del trabajo producido por la organización.

**Tabla 1.** Redefinición del propósito de una corporación

Propósito de una corporación:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar servicios o bienes de valor a sus clientes.</li> <li>2. Invertir en sus empleados y compensarlos de forma justa, apoyándolos a través de capacitación y educación que les ayude a desarrollar nuevas habilidades para un mundo que cambia rápidamente, así como fomentar la diversidad y la inclusión, la dignidad y el respeto.</li> <li>3. Negociar de forma justa y ética con los proveedores.</li> <li>4. Apoyar a las comunidades en las que están asentadas las empresas.</li> <li>5. Generar rentabilidad de largo plazo para los accionistas.</li> </ol>

Fuente: Bussiness Roundtable (2019).

**Tabla 2.** Dimensiones de los modelos de cultura organizacional

Dimensiones de los modelos de cultura organizacional (Pandey & Pandey, 2019, p. 22):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividad</li> <li>2. Orientación al control y la coordinación</li> <li>3. Orientación al cliente</li> <li>4. Orientación a los recursos humanos</li> <li>5. Orientación a la innovación y el aprendizaje</li> <li>6. Orientación al equipo</li> </ol>

Fuente: Pandey & Pandey (2019).

Es innegable la importancia de la cultura organizacional para entender el éxito y el desempeño de una empresa determinada, los fenómenos sociales que surgen en su interior y la forma en la que se resuelven los problemas derivados de amenazas externas e integración interna. Es por la falta de una visión en común respecto al enfoque idóneo que caracterice a la cultura de una empresa que puede suscitarse un desenfoque organizacional y un uso poco

eficiente, prudente y moderado de los recursos humanos, económicos y materiales. Es a partir de esto que surge nuestra pregunta de investigación: ¿qué enfoque, entre el orientado al proceso y el orientado al tipo, es el idóneo para caracterizar la cultura organizacional de una empresa?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Comparar los resultados y factibilidad de uso que tiene en una misma empresa el diagnóstico de su cultura organizacional al utilizar un enfoque orientado al proceso y un enfoque orientado al tipo.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar la eficacia de resultados y determinar la factibilidad de uso de caracterizar la cultura organizacional de una empresa al utilizar: (a) una metodología con un enfoque orientado al proceso (Estudio 1) y (b) una metodología con un enfoque orientado al tipo (Estudio 2).

2. Determinar la pertinencia de los resultados del Estudio 1 en oposición a los resultados del Estudio 2 para que sean utilizados por la empresa en la toma de decisiones o para alcanzar un objetivo concreto.

### **4. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la cultura en una organización, como hemos apuntado, es fundamental para su correcto funcionamiento y para la consecución de su objetivo principal y natural, ya que como menciona Chiavenato (2007) “Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias” (p. 418). El diagnóstico de la cultura en una empresa “constituye una técnica avanzada de la administración y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor efectividad organizacional” (Vargas, 2019, p. 1). En cuanto la efectividad organizacional que Vargas menciona, la entendemos como la oportunidad

de negocio generada para la máxima ganancia económica lícitamente posible (en afinidad al principio de Friedman) con orientación social a sus empleados y comunidades en donde interactúa (lo que apuntan con fuerza la OIT [2019], la Business Roundtable [2019] y el Foro Económico Mundial [2020]). Peter Drucker, al referirse al cambio constante al que están sujetas las empresas, apuntó que estamos en uno de esos grandes períodos históricos que ocurren cada 200 o 300 años, cuando las personas ya no entienden el mundo y el pasado no es suficiente para explicar el futuro (como se citó en Cameron & Quinn, 2011, p. 1). Es decir, un momento en el cual las empresas ya no podrán jactarse de hacer lo mismo de diez o veinte años antes.

Por consiguiente, el estudio profundo de la cultura de las empresas empezó a cobrar una relevancia importante desde principios de la década de los 80 para afrontar los cambios cada vez más acelerados del entorno y la toma de decisiones equivocadas. Sin embargo, es relevante apuntar que la cultura no falla, que la cultura no es buena ni es mala. Falla la alta gerencia de una empresa al tener culturas débiles por la poca consistencia entre la cultura que declaran (parte adjetiva) y los comportamientos que ejecutan (parte sustantiva de la cultura) puesto que la construcción de una cultura de alto rendimiento a menudo se considera responsabilidad de los líderes superiores (Boon-Seng, 2019, p. 357).

El reto de un investigador de la cultura organizacional de una empresa se materializa en dos momentos:

- a) El primer momento sucede al establecer el punto de partida de su estudio, es decir, debe definir si el estudio lo hará a partir de un tema particular y con características bien definidas con el fin de obtener hallazgos determinables o, por el contrario, lo hará sin un punto de referencia fijo para encontrar y, por lo tanto, tipificar los elementos culturales y comportamientos organizacionales de la empresa (por supuesto, el investigador puede optar por hacer un híbrido).

- b) El segundo momento consiste en la selección de una metodología para el estudio, ya sea de carácter experiencial, científica o pragmática (con enfoque orientado al proceso u orientado al tipo). El hecho de que existan diferentes enfoques y modelos para comprender la cultura de una empresa muestra diferencias considerables en las metodologías utilizadas para medir el fenómeno, puesto que la diferencia de enfoque refleja la falta de acuerdo con la definición de cultura organizacional: mientras que los enfoques orientados al proceso tienden a centrarse en determinar los principios subyacentes que pueden explicar los patrones interconectados de las manifestaciones conductuales, los modelos clasificatorios (al tipo) sólo describen la cultura de una empresa al utilizar una variedad de criterios o dimensiones (Roskin, 1986, como se citó en Lim, 1995, p. 18).

Este proyecto está orientado a analizar la efectividad de la caracterización de la cultura organizacional de una empresa a partir de una metodología con enfoque orientado al proceso contra una metodología con enfoque al tipo para producir resultados objetivos, útiles y eficaces que permitan a la organización: (i) impulsar los resultados de la compañía, (ii) promover la movilidad económica y social del empleado, y (iii) condicionar el comportamiento de los individuos en los procesos, normas y políticas de la empresa.

Los estudios llevados a cabo los últimos treinta años han sido de utilidad y han permitido llevar a cabo una mejor caracterización de la cultura en las empresas; y sin perjuicio del importante beneficio que estas investigaciones han aportado al entendimiento de la vida al interior de las organizaciones, es necesario que cada nuevo investigador indague los métodos apropiados para acrecentar esta comprensión y plantee nuevas herramientas que permitan generar conocimiento eficaz para las organizaciones empresariales.

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

Se busca identificar el tipo de enfoque que de manera crítica permita que la empresa conozca los motivadores de sus empleados, alinear la estrategia definida y los comportamientos organizacionales vigentes para mejorar la productividad, gestionar procesos de cambio y crear una marca empleadora definida para la atracción de talento.

## 6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dado que en la presente investigación se llevarán a cabo de forma paralela dos tipos de estudio en una misma organización con el objetivo de analizar la efectividad de cada uno, se presentan los siguientes modelos.

### 6.1 Modelos Examinados

De acuerdo con Fillmore (como se citó en Gómez y Rodríguez, 1997, p. 2) hay tres tipos de marcos teóricos sobre los que se sustentan los modelos de cultura organizacional: *experienciales*, *científicos* y *pragmáticos*. Los experienciales reflejan el aprendizaje individual del empleado en la organización basado en su experiencia, el científico es explícito y se valida mediante la comprobación reiterada, y finalmente el pragmático, una mezcla de los dos primeros desarrollados de forma inductiva. Es por medio de estos marcos que se han propuesto modelos derivados de los diversos parámetros antes mencionados y se concluye que “rivalizan” en su enfoque al plantear sus metodologías con propia preeminencia, alcance, replicabilidad y consistencia en los resultados.

#### 6.1.1 Modelo con Enfoque al Proceso

El modelo enfocado al proceso parte de la representación de cultura de Schein (1985), quien considera que la cultura es el conjunto de creencias compartidas por un grupo de personas. Cuando estas creencias son desafiadas, se reemplazan por otras nuevas que, desde el punto de

vista del grupo, son válidas para ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. Schein identificó tres niveles de cultura en las organizaciones: *comportamientos, valores y suposiciones*.

Dandridge et al. (1980), Pettigrew (1979), y Trice y Beyer (1984) han propuesto conceptos similares a los de Schein que sugieren que las culturas se crean a través de la forma en la que las organizaciones han reaccionado a incidentes importantes en el pasado y de ahí, han desarrollado ciertas normas que se perpetúan por el proceso de socialización de los nuevos empleados en la organización (Lim, 1995, p. 17).

### **6.1.2 Modelo con Enfoque al Tipo**

Entre la gran variedad de modelos y metodologías con enfoque al tipo, podemos enumerar dos de ellas de carácter científico, es decir, que son explícitas y se validan mediante la comprobación reiterada y que, desde nuestra particular apreciación, son de las más representativas:

a) Modelo Cameron y Quinn (Cameron & Quinn, 2011, p. 75). Kim Cameron y Robert Quinn (2011) propusieron una metodología específica de caracterización cultural en las organizaciones conocida como *Competing Values Framework* (CVF<sup>4</sup>) que utiliza la evaluación OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument/Organizational Culture Assessment Instrument*, o Instrumento de evaluación de la cultura organizacional en español), desarrollada por Cameron; este modelo considera elementos complejos como paradigmas, valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e ineffectividad (Rojas Mora et al., 2018, p. 1).

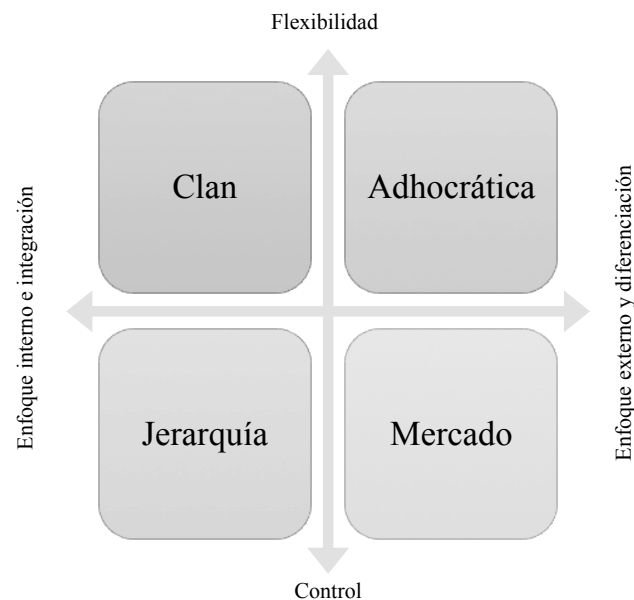
---

<sup>4</sup> En español podríamos definirlo como “Marco de Valores en Competencia”.



Por su parte, Quinn identificaría cuatro arquetipos de cultura dominante en una organización: *clan* (colaborativa, altamente flexible y con orientación interna); *adhocrática* (se promueve la creatividad, altamente flexible y con una fuerte orientación externa); *jerárquica* (de control, estable, integrada y con orientación interna); y *mercado* (de control, estable, integrada y con orientación externa y diferenciada). Además de dos dimensiones: (1) qué tan flexible o de control es la organización y (2) la orientación de la empresa hacia el interior o al exterior (Figura 2).

**Figura 2.** Modelo Cameron y Quinn

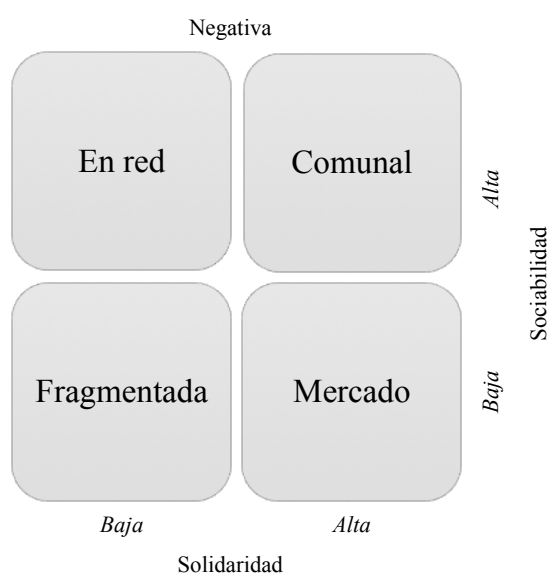


Fuente: Cameron & Quinn (2011, p. 39).

b) Modelo Goffee y Jones (Goffe y Jones, 2001, p. 43). Goffee y Jones al elaborar su modelo de cultura organizacional llamado el “Cubo de doble S” señalan que la cultura “es la más potente fuerza de cohesión en el seno de la organización moderna” (Goffe y Jones, 2001, p. 36). El modelo presenta cuatro tipos de culturas en las que se miden los grados de sociabilidad y solidaridad de la compañía. La primera se refiere a un entorno amable y amistoso entre sus miembros que trasciende más allá del horario laboral; mientras que la solidaridad responde a

tareas en común, así como objetivos y metas donde se benefician todos sus miembros con independencia del tipo de relación que puedan tener. Los arquetipos de este modelo (Figura 3) son: en red (alta sociabilidad y baja solidaridad), mercenaria (alta solidaridad y baja sociabilidad), fragmentada (baja sociabilidad y baja solidaridad) y comunal (alta sociabilidad y alta solidaridad).

**Figura 3.** Modelo Goffee y Jones



Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 43).

Estos modelos teóricos de cultura organizacional (de carácter científico con enfoque orientado al tipo) son útiles y tienden a utilizarse a gran escala, de ellos podríamos resaltar que su relevancia radica precisamente en “el esfuerzo de sus autores de identificar variables organizacionales relevantes y desarrollar tipificaciones del proceder organizacional en función de estas variables” (Gómez y Rodríguez, 1997, p. 3), así como en el hecho de ser explícitos, comprobables y de fácil replicabilidad. La problemática que presentan es que su aplicación es de carácter general, impersonal y en cuanto a los resultados estadísticos, hasta cierto punto

abstracto, ya que se aplican casi exclusivamente en modelos genéricos predeterminados sin identificar un tema taxativo.

Otro inconveniente con estos modelos es la caracterización de la cultura de una empresa determinada por oposición o por acercamiento de un resultado estadístico, con la premisa de que en cualquier organización se pueden encontrar rasgos de alguno de los arquetipos; el problema radica en su carácter genérico que no toma en cuenta las reflexiones previas en torno a la organización y a sus empleados con su respectivo contexto cultural, económico y social, como tampoco de los retos, estrategias o problemas que enfrentan al momento de llevar a cabo el diagnóstico.

El uso de encuestas de carácter científico y validación reiterada tan sólo resulta interesante para tener conocimiento si la cultura de una empresa es fragmentada o comunal, pero no hay mucho que uno pueda hacer con esa información (Schein, 2009, p. 78). A lo anterior, Schein (2009) añade que en muchas ocasiones no se sabe qué tipo de preguntas incluir en la encuesta ya que desde el principio se desconocen los problemas que tiene su cultura en relación con el problema<sup>5</sup> al que se trata resolver; además, con el agravante de que las conclusiones obtenidas a partir de estos modelos suelen presentarse con carácter normativo. Por esto, Schein concluye que intentar descifrar la cultura organizacional de una empresa puede ser una tarea sin fin y de carácter disperso si no se hace con un enfoque específico o de un problema determinado, y si una empresa trata de entender su cultura sin partir de un tema taxativo, la evaluación será limitada, frustrante y aportará poco o nulo valor a su gestión.

---

<sup>5</sup> Nosotros hemos preferido referirnos más que a un problema, a un tema taxativo.

## 6.2 Modelo Seleccionado

Para efectos de nuestra investigación y en seguimiento al objetivo general de la presente, es decir, comparar los resultados y factibilidad de uso que tiene en una misma empresa el diagnóstico de su cultura organizacional con un enfoque orientado al proceso y un enfoque orientado al tipo, hemos optado por seleccionar para el Estudio 1 el modelo con enfoque al proceso de Schein (1985, 2009) y para el Estudio 2 el modelo del Cubo de doble S de Goffee y Jones (2001). En el caso del Estudio 1, la selección radica en que este tipo de modelos están generalmente basados en la representación de cultura de Schein; en el caso del Estudio 2, fue una decisión causal y aleatoria, ya que ambos métodos analizados son de carácter científico con enfoque al tipo y reflejan, como mencionamos líneas arriba, el esfuerzo de sus autores de desarrollar tipificaciones relevantes.

La discriminación positiva del modelo con enfoque al tipo seleccionado se hizo, según se mencionó líneas arriba, a partir de los modelos de Cameron y Quinn y el modelo de Goffee y Jones, ya que son de carácter científico y académico, es decir, son explícitos y se validan mediante la comprobación reiterada. En este sentido, previo a la definición de estos dos modelos, llevamos a cabo un estudio amplio y exhaustivo de diversos modelos académicos y comerciales de diagnóstico y caracterización de cultura organización al tomar en cuenta para su selección y evaluación las variables de relevancia académica (notoriedad del modelo en el ámbito académico y en la literatura especializada), evidencia empírica (válida si el modelo se apoya en una investigación empírica en una muestra significativa de empresas), enfoque de cultura (revisar el enfoque empresarial vs enfoque psicológico/clínico), herramientas de diagnóstico (validar si el modelo dispone de instrumentos de análisis y medición eficaces), y solución integral (validar si el modelo contempla todas las fases de un proyecto de cultura e incluye el “cómo” llevarlas a la práctica).

En la Tabla 3 se muestran las conclusiones de nuestro análisis (cabe destacar que el Modelo de McKinsey no es un modelo de cultura si no un modelo de salud organizacional).

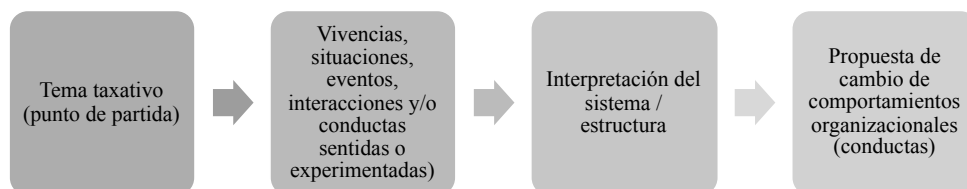
**Tabla 3.** Conclusiones de análisis de modelos

		Cameron y Quinn	Denison	Human Synergistics	Rbl	The Hofstede Centre	Korn ferry	McKinsey & company	Goffee y Jones
Relevancia Académica	Notoriedad del Modelo en el ámbito académico y en la literatura especializada	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Evidencia Empírica	El modelo se apoya en una investigación empírica en una muestra significativa de empresas	Alta	Alta	Media	Baja	Media	Baja	Alta	Alta
Enfoque de Cultura	Enfoque Empresarial vs Enfoque Psicológico (Clínico)	Empresarial	Empresarial	Psicológico	Empresarial	Psicológico	Empresarial	Empresarial	Empresarial / Académico
Herramientas de Diagnóstico	El modelo dispone de instrumentos de análisis y medición eficaces	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Solución Integral	El modelo contempla todas las fases de un proyecto de Cultura e incluye el "cómo" llevarlas a la práctica	No	No	No	No	No	No	Si (Prácticas de gestión)	No

### 6.2.1 Estudio 1

Basado en el modelo de representación de cultura de Schein, se trata de un estudio con enfoque de tipo descriptivo (Figura 4) ya que como apunta Hernández Sampieri (2014) la acción indagatoria de nuestro proceso empírico se moverá de manera dinámica y circular entre los hechos (vivencias, situaciones, eventos, interacciones y conductas, ya sean sentidas o experimentadas por parte de los empleados) y su interpretación con el fin de hacer un mundo visible (p. 7).

**Figura 4.** Estudio de tipo descriptivo



### **6.2.2 Estudio 2**

El modelo del Cubo de doble S se trata de un estudio con un alcance descriptivo. En palabras de Hernández Sampieri (2014) este tipo de estudios define y describe un evento, fenómeno, hecho, programa, proceso, caso (individuo, objeto, organización, comunidad, etcétera) cuando especifica sus propiedades y características sin que su objetivo sea indicar cómo se relacionan los conceptos o variables analizados (p. 66).

## **7. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Puesto que la presente investigación tiene como objetivo comparar el resultado y factibilidad de uso del diagnóstico de la cultura organizacional de una misma empresa, se ha optado por dos enfoques como método de investigación (Figura 5), uno orientado al proceso y otro orientado al tipo.

### **7.1 Método**

#### **7.1.1 Estudio 1**

Para caracterizar los efectos de una cultura organizacional partimos de la observación de hechos y del uso de encuestas individuales o grupales guiadas. Las técnicas que se utilizarán son el análisis documental, la aplicación de cuestionarios, la entrevista semiestructurada, la observación no participante y las sesiones en profundidad.

#### **7.1.2 Estudio 2**

Tendrá un enfoque deductivo para evaluar la eficacia y entender los efectos de caracterizar una cultura organizacional con la aplicación de un modelo genérico de carácter científico orientado al tipo.

**Figura 5. Métodos de investigación**

## 7.2 Técnica

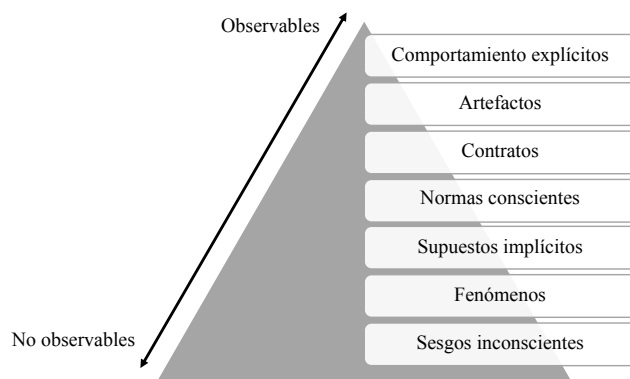
### 7.2.1 Estudio 1

Con enfoque al proceso para entender la cultura organizacional de una empresa y sus comportamientos organizacionales por medio de un tema taxativo. Para el estudio 1, utilizaremos un método inductivo en un proceso empírico donde se promueve la exploración para generar perspectivas teóricas. Es decir, contar con una experiencia vivencial para el análisis de comportamientos explícitos, artefactos, contratos, normas conscientes, supuestos implícitos, fenómenos y sesgos inconscientes (Figura 6) a través de la observación de hechos y el uso de encuestas individuales o grupales guiadas.

El punto de partida de los estudios de observación de hechos para el análisis de la cultura de una empresa se genera de un tema determinado, por ejemplo: cuando la organización identifica un problema en su forma de operar, quiere implementar una nueva estrategia o producto o en temas relacionados con adquisiciones, fusiones, integraciones, asociaciones que involucren a dos culturas diferentes. De acuerdo con Schein (2009), “el arquetipo de la cultura

de una organización sin un tema taxativo puede resultar aburrido e incluso infructuoso y el uso de esta metodología resulta relevante para poder resolver problemas o necesidades específicas” (p. 77).

**Figura 6.** Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Cameron & Quinn (2011, p. 19).

Los elementos observables de una cultura son aquellos que son visibles, mientras que los no observables son los elementos no son visibles y a menudo no descifrables.

### 7.2.2 Estudio 2

Se medirá la efectividad de caracterizar la cultura organizacional de una empresa con una metodología con enfoque al tipo. Se llevará a partir del método deductivo; por lo cual, utilizaremos una metodología de carácter científico, explícito y de validación reiterada llamada Cubo de la Doble S, desarrollada por Goffee y Jones (2001) a partir de dos conceptos sociológicos: la *sociabilidad* y la *solidaridad*, que describen dos clases generales de relaciones humanas y las sitúa una con la otra. Esta metodología arroja cuatro tipos de cultura: fragmentada, en red, mercenaria y comunal, además de sus contrapartidas negativas. Esta metodología está compuesta de cuatro herramientas que permiten caracterizar la cultura de una empresa, validar la positividad o negatividad de ésta y verificar la cultura identificada.



## 8. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 8.1 Organización

La organización de estudio de nuestra investigación es CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V. (en lo sucesivo lo denominaremos como CMSH) y los informantes de la organización son los empleados sujetos a una relación individual de trabajo (ya sea determina o indeterminada) de la sociedad mercantil.

#### 8.1.1 *Christus Muguerza Sistemas Hospitalarios, S.A.P.I. de C.V.*

CMSH es un sistema de salud de propósito social, reconocido por su afiliación católica y parte de CHRISTUS Health<sup>6</sup>; tiene poco más de seis mil empleados y opera en México once hospitales, cuatro clínicas de corta estancia, centros de atención médica, de salud mental, dos escuelas de enfermería, de rehabilitación, un sistema de ambulancias, clínicas comunitarias y una casa cuna.

### 8.2 Informantes

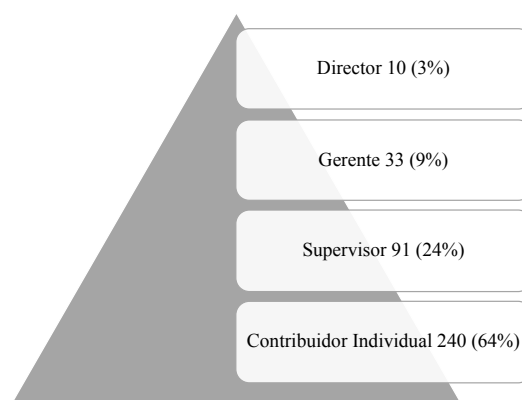
Los informantes de los que recolectaremos datos son los empleados de la unidad de servicio de CMSH denominada como Corporativo, ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, la cual cuenta al mes de septiembre de 2019 con 374-trescientos setenta y cuatro empleados<sup>7</sup> quienes están distribuidos en cuatro niveles de contribución (según se muestra en la Figura 7, con desglose de empleados en números absolutos y números relativos).

---

<sup>6</sup> De acuerdo con el sitio web de la empresa (2019), CHRISTUS Health es un sistema de salud inspirado en los valores del catolicismo sin fines de lucro patrocinado por las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado en Houston y San Antonio y las Hermanas de la Sagrada Familia de Nazaret. La empresa opera más de 600 instalaciones clínicas, 45,000 empleados y 15,000 médicos en los Estados Unidos de América, México, Colombia y Chile.

<sup>7</sup> Información proporcionada al cierre de septiembre de 2019 por el departamento de recursos humanos de la unidad de servicio Corporativo de CMSH.

**Figura 7.** Número de empleados por nivel de contribución unidad de servicio Corporativo de CMSH



### 8.3 Investigación

En el Estudio 1 y Estudio 2 de nuestra investigación se llevará a cabo de acuerdo con lo siguiente:

#### 8.3.1 Estudio 1

El Estudio 1, como ya se mencionó previamente, partirá de un tema taxativo (o determinado) que se pretende aclarar, comprender, implementar o solucionar, pues puede ser, o no, un problema. El tema taxativo se obtendrá del censo de compromiso de CMSH.

**8.3.1.1 Determinación del Tema Taxativo.** Para determinar el tema taxativo en este estudio, nos valdremos de los resultados del instrumento tipo censo empleado por CMSH al que la propia empresa denomina *encuesta de satisfacción y compromiso* (clima) y que es aplicado a la totalidad de sus empleados de manera trimestral.

**8.3.1.2 Censo.** La metodología de recopilación de datos es tipo censo donde se involucra a toda la población. A diferencia de una encuesta, el estudio que aplica CMSH no requiere un proceso previo de selección representativa de la población. Para nuestros efectos



afinidad, entre sus conceptos, tienen en común el desempeño laboral de los trabajadores “ya que en la medida en que los trabajadores perciban mayores niveles de satisfacción o insatisfacción, su nivel de desempeño laboral redundará, de manera visible, en una mayor o menor productividad” (Vargas, 2019, p. 2).

Desde una perspectiva coloquial nos gusta señalar que la cultura organizacional se traduce en una imagen de la empresa a dos mil pies de altura mientras que el clima en una imagen a pie de calle; por eso se afirma que el clima es un factor coyuntural establecido sobre la cultura de la empresa. Desde un punto de vista formal la cultura es un conjunto de valores compartidos, mientras que el clima tiene una orientación conductual, como la suma de percepciones de los empleados sobre las interacciones humanas e instalaciones físicas de su centro de trabajo. “La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía” (Ulloa Erazo, 2019, p. 157) mientras que “la satisfacción laboral puede ser entendida como el estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas que reflejan una actitud generalizada ante el trabajo o ante la situación laboral” (Vargas, 2019, p. 2).

Para Denison (1996):

La cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, la cual está enraizada en los valores, creencias, y premisas sostenidas por los miembros de la organización. El significado es establecido a través de la socialización a una variedad de identidades de los grupos que convergen en el lugar de trabajo. La interacción reproduce un mundo simbólico que da a la cultura mucha estabilidad y cierta precaria y frágil naturaleza, enraizada en la dependencia del sistema sobre la cognición y acción individual. El clima, en contraste, conlleva los medios ambientes organizacionales como enraizados en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar estos medios ambientes sociales en términos relativamente estáticos describiéndolos en términos de un fijo (y más

ampliamente aplicable) conjunto de dimensiones (como se citó en Vargas-Hernández, 2011, p. 112).

En cuanto el clima, Denison apunta que alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traduce en normas y pautas de comportamiento. En conclusión, para este autor no existe una diferencia sustantiva entre cultura organizacional y clima organizacional, tan sólo una diferencia en la perspectiva tomada sobre el mismo fenómeno:

El estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo. El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizada sino que también era el primer objetivo de la investigación (como se citó en Vargas-Hernández, 2011, p. 110).

De acuerdo con Viratanen (como se citó en Hernández Sampieri et al., 2014) la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables, mantenidas por los miembros; mientras que el clima se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y muy limitado a aspectos del ambiente social que son percibidos conscientemente por tales miembros.

**8.3.1.5 Enfoque Descriptivo.** Una vez que contamos con un tema taxativo, el cual entiende los comportamientos organizacionales que propician un bajo nivel de reconocimiento al trabajo que llevan a cabo los empleados, así como las acciones que no se efectúan por la empresa y sus líderes para reconocer el trabajo de los empleados, llevaremos a cabo las técnicas señaladas en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Técnicas para utilizarse en el estudio con enfoque descriptivo

<i>Técnica</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Informantes</i>
Grupo focal	Dos grupos	10 a 15 empleados
Encuesta semiestructurada	Cinco	5 empleados

### 8.3.2 Estudio 2

El Estudio 2 de nuestra investigación es de clase probabilística y es definida de antemano con precisión para asegurar la representatividad de la población y que el resultado sea extrapolable a ésta.

Para asegurar que nuestra aplicación sea probabilística, hemos calculado la representatividad total de los empleados de acuerdo con lo señalado en la Tabla 6 así como la representatividad proporcional por nivel de contribución en la Tabla 7.

**Tabla 6.** Cálculo del tamaño de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH

<i>Tamaño de la población:</i>	374 empleados
<i>Número de informantes:</i>	190 empleados
<i>Nivel de confianza:</i>	95%
<i>Margen de error:</i>	5%
<i>Desviación estándar:</i>	1.96

El número de informantes lo hemos calculado con la fórmula creada a través de Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>) que se presenta en el Anexo 1 donde: N = tamaño de la población, e = margen de error (porcentaje expresado con decimales), z = puntuación z.

**Tabla 7.** Cálculo del número de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH por nivel de contribución

Número de informantes:	190 empleados
<i>Director</i>	6
<i>Gerente</i>	17
<i>Supervisor</i>	46
<i>Contribuidor Individual</i>	122

## 9. CULTURA

### 9.1 Complejidad del Término

La complejidad del vocablo *cultura* se debe a que es un término polisémico y una realidad *sui generis* que debe ser estudiada como tal (Malinowski, 1931/1975); definir la cultura es complejo y presenta un especial desafío porque ha experimentado, a través del tiempo, permutaciones importantes, pero no podemos obviar que el lenguaje (al lenguajear) es evolutivo, a veces dinámico como retraído. Con el paso del tiempo los conceptos van adaptándose y transformándose; el término cultura no escapa de ello y por lo tanto no encontraremos una definición única: “salvo las definiciones matemáticas, toda definición es siempre arbitraria” (Silva, 2006, párr. 3).

### 9.2 Definición

Cultura, del latín *colare*, aparece en el idioma español en 1515 derivado de una primera palabra en español culto (que es tomada del latín *cultus* derivación de *colare*) la cual data de 1440. Culto hace referencia a la acción de cultivar o practicar algo (Corominas, 1987, p. 185) y cultura se asocia con el cultivo, la agricultura y tiene un triple significado. Primero, un valor

físico, como cultivo de la tierra; segundo como valor ético, cultivarse, el culto a los clásicos griegos; y tercero, un valor religioso, dar culto a Dios (Casado Velarde, 1991, p. 13). La Real Academia Española (2017) define cultura en su primera acepción como cultivo, y posteriormente se refiere a ella como el “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico / conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

Edward B. Tylor (1958) estableció el primer y más amplio concepto de cultura como ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que es miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes de la acción y el pensamiento humanos.

Además, Malinowski (1931/1975) señaló que el hombre varía solamente en dos aspectos, en forma física y en herencia social o cultural, al afirmar que la cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse, verdaderamente excepto como una parte de la cultura; y todas las líneas especiales de investigación relativas a las actividades humanas, los agrupamientos humanos y las ideas y creencias humanas se fertilizan unas a otras en el estudio comparativo de la cultura (p. 1).

Mientras que Harris (2011) menciona en un sentido amplio que cultura es el “conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados, y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)” (p. 28). Y de modo más conciso apunta que cultura es “el modo socialmente aprendido de vida que se encuentra en las sociedades humanas y que abarca todos los aspectos



de la vida social, incluidos el pensamiento y el comportamiento” (Harris, 2004, p. 17); Clyde Kluckhohn (1944), por su parte, concibe la cultura como la parte del ambiente hecha por el hombre. Si bien “los antropólogos han conseguido establecer unas cuantas proposiciones de validez universal, que, si no fuera por su carencia de forma matemática, podrían muy bien ser consideradas como leyes” (Bagby, 1959, p. 164).

Lo cierto es que no hay una definición única de cultura, pero de las definiciones enumeradas previamente resalta la coincidencia de dos atributos principales de la cultura: el pensamiento y el comportamiento de un grupo social. Finalmente, se puede considerar que “cultura es el equivalente a forma de vida social” (Fundéu BBVA, 2008).

El concepto de cultura está en plena ebullición y ha tenido, a través del tiempo, una evolución radical, incluso en fechas recientes la propia RAE debatía dentro de sus comisiones acerca del futuro de este término (Fundéu BBVA, 2008). En este sentido, Seyla Benhabib (2006) al hablar de la cultura y sus permutaciones advierte de las escaramuzas o guerras culturales que pueden suscitarse por las reivindicaciones que distintos grupos hacen respecto de su identidad cultural (p. 21). Para Benhabib, la cultura se ha vuelto sinónimo de identidad, un indicador y diferenciador de la identidad donde lo novedoso no es la exigencia de estos indicadores identitarios, sino la exigencia de reconocimiento legal y recursos por parte del Estado.

### **9.3 Uso del Término Cultura**

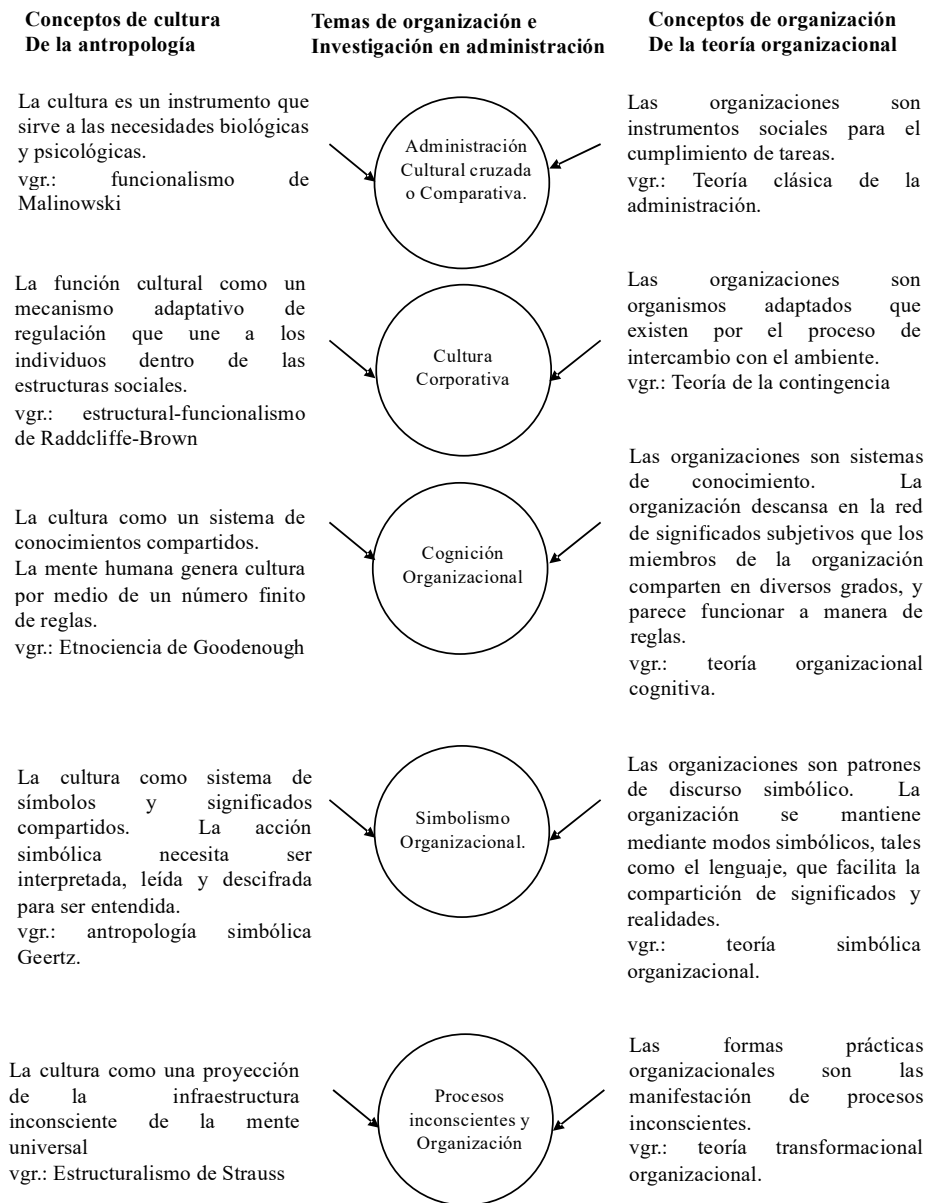
Entonces, el debate se centra en cómo debe utilizarse el término cultura, si por un lado evitar el trivializar o vulgarizar el término o por el otro, considerar esta discusión como un tema estéril, tan sólo una cuestión de léxico. Para Antonio Muñoz Molina se debe evitar el riesgo de abaratar el término, mientras que para Álvaro Pombo la discusión es innecesaria puesto que la considera una cuestión de léxico. Incluso hay quienes consideran, como Emilio Lledó, que se

debe dar apertura a culturas más específicas como, por ejemplo, cultura del vino, cultura de la empresa, cultura de las drogas, etc. (Ruiz, 2008).

#### **9.4 Intersección Entre la Teoría Cultural y la Teoría Organizacional**

Como lo hemos afirmado en el desarrollo de la presente investigación, el concepto cultura organizacional o cultura corporativa es de uso relativamente reciente desde una perspectiva teórica en el ámbito empresarial y es del concepto de la teoría cultural de la antropología que se desarrolla la teoría organizacional. Y aunque “para los antropólogos son inconcebibles las simplificaciones que producen los teóricos de la administración en relación con la cultura” (Gonnet, 2012, p. 2) la conceptualización de la cultura es un encuentro de saberes con la teoría organizacional y administrativa (Jaime, 1997).

Cualquier grupo de personas que conforman una organización tienen en sí mismos una cultura que les permite cubrir sus necesidades tanto biológicas como psicológicas y percibir a la organización como poseedora de ciertas características únicas que le otorgan sentido de pertenencia e individualidad. De ahí que el desarrollo de las relaciones entre ambas teorías (Figura 9) se presenta desde 1983 por Smircich en su artículo “*Concepts of culture and Organizational Analysis*” (Trista, 1997, p. 19).

**Figura 9.** Intersecciones entre la teoría cultural y la teoría organizacional

## 9.5 Cultura y Administración

Geert Hofstede, en su ensayo “*The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*” de 1983 propuso la existencia de rasgos comunes en las empresas sobre cómo los valores organizacionales son influenciados por la cultura nacional puesto que, para Hofstede, la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o a una categoría de

personas de otro, expresándose en el patrón medio de las creencias y valores (Didier y Luna, 2017, p. 297). Asimismo, Hofstede (1983) apunta que hace veinte o incluso 10 años, la existencia de una relación entre la administración de una empresa (*management*) y las culturas nacionales estaba lejos de ser obvia para muchos e incluso actualmente, esto sigue sin serlo.

Para Hofstede, la nacionalidad (y su cultura) es importante para la administración de una empresa por tres razones: la primera es política ya que las naciones son unidades políticas con su propia historia, instituciones, formas de gobierno, sistemas legales y educativos, así como asociaciones de empleadores. La segunda es sociológica puesto que la nacionalidad, además de ser parte de su identidad, otorga importantes valores a sus ciudadanos y da un simbólico sentido de pertenencia. Finalmente, la tercera como el aspecto psicológico en el que el pensamiento está influenciado por factores culturales de carácter nacional (sesgos) adquiridos por las experiencias tempranas en la familia, posteriormente en el ámbito educativo y por último en las organizaciones (p. 75).

En el planteamiento de Hofstede, la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o a una categoría de personas de otro, expresándose en el patrón por medio de las creencias y valores (Didier y Luna, 2017, p. 297). Su investigación original contó con cuatro criterios que llamó dimensiones (posteriormente agregó otras dos, orientación a corto y largo plazo, e indulgencia frente a contención) porque ocurren en casi todas las combinaciones posibles. Son en gran medida independientes entre sí (Hofstede, 1983, p. 78). Las dimensiones de su modelo son: 1. Individualismo versus colectivismo; 2. Distancia del poder (amplia o corta); 3. Aversión a la incertidumbre (fuerte o débil) y 4. Masculinidad versus feminidad.

La primera está relacionada con la tendencia colectiva de privilegiar al individuo por encima de la colectividad en la que la sociedad individualista se encuentra poco integrada.

La segunda muestra por un lado, el grado en el que los miembros más alejados del poder (nivel de contribución inferior) aceptan una distribución inequitativa del poder y por el otro, el tratamiento que la sociedad le da a esta desigualdad según el entendido de que todas las sociedades son desiguales pero algunas más desiguales que otras a causa de que en las organizaciones, el nivel de distancia de poder está relacionado con el grado de centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático (Hofstede, 1983, p. 81).

La tercera se centra en el hecho de que el tiempo corre sólo en una dirección; es decir, todos estamos atrapados en la realidad del pasado, presente y futuro, y tenemos que vivir con incertidumbre porque el futuro es desconocido y siempre será desconocido (Hofstede, 1983, p. 81). En otras palabras, se refiere al nivel en el que una sociedad tolera esta ambigüedad en vista de que las sociedades que lo hacen toman riesgos con mayor facilidad y aceptan comportamientos y opiniones diferentes a las suyas porque no se sienten amenazados.

Finalmente, la cuarta es la masculinidad versus la feminidad y se refiere a la división de las funciones de género dentro de una sociedad en la que, de acuerdo con Hofstede, se tiene que lidiar con el hecho de que la mitad de la población son mujeres y la otra son hombres. Las únicas actividades estrictamente determinadas por el sexo de una persona son las relacionadas con la procreación; sin embargo, las sociedades humanas han asociado determinados roles de género –esto se llama división social más que biológica de roles sexuales– y todas estas divisiones son más o menos arbitrarias puesto que lo considerado como una tarea típica para hombre o mujer puede variar de una sociedad a otra (Hofstede, 1983, p. 84).

Estas dimensiones proporcionan un marco general en el cual se estructurarían los valores dentro de la sociedad, comprendidos como un grupo de tendencias que prefieren cierto estado sobre otro (Didier y Luna, 2017, p. 297), y que son extrapolables a las organizaciones y su manera de administrarse o gestionarse. Hofstede (1983) apunta que la mayoría de las teorías de

gestión actuales son etnocéntricas, es decir, dan por sentado el entorno cultural del teórico. Para las organizaciones, las dimensiones de distancia del poder (amplia o corta) y la de aversión a la incertidumbre (fuerte o débil) son las que definen una cultura. Las organizaciones son entidades que distribuyen el poder y también sirven para evitar la incertidumbre y hacer que las cosas sean predecibles (p. 87).

## **10. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **10.1 Aspectos Generales**

Definir el término cultura, según se mencionó en el capítulo anterior, es complejo y presenta un especial desafío; conseguir una definición de *cultura organizacional* no es muy diferente. La cultura no es algo que se pueda tocar, oler o almacenar, es decir no tiene referentes empíricos directos, pero siempre está ahí. Hasta hace algunos años se hablaba de filosofía de empresa o modelos administrativos de gestión y ejecución, ahora encontramos el término cultura organizacional, una variante del término cultura –y una evolución de los modelos administrativos– pero en armonía con ésta, pues la cultura organizacional está enfocada no necesariamente al conocimiento sino a las conductas que precisamente caracterizan a una organización empresarial.

La cultura organizacional, desde un aspecto pragmático de negocio, es el propósito mismo de la empresa. La cultura comienza con tu propósito: ¿por qué estás en el negocio? Vive o muere día a día a través de sus gerentes (Clifton, 2019, p. 31). Para Kreitner y Kinicki (1997) la cultura organizacional tiene 4 funciones: (1) proporciona a los miembros una identidad organizativa, (2) facilita el compromiso colectivo, (3) fomenta la estabilidad del sistema social y (4) configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente (p. 590).

Las empresas como entidades de capital y trabajo con fines preponderantemente económicos son gestionadas por sus líderes (empresario) de acuerdo con las actitudes, experiencias, creencias y valores (pensamiento y conducta) que han desarrollado y aceptado a través del tiempo, y son estas mismas las que definen la cultura organizacional de la empresa: un elemento esencial y tangible de la vida corporativa de las organizaciones empresariales. Cualquier empresa, al igual que cualquier otro grupo de personas con un objetivo común como lo puede ser un club deportivo, social, fraternidad, organización religiosa, etcétera, tienen una serie de artefactos, comportamientos, conductas, valores, formas de pensar y actuar que los definen, es decir, tienen una cultura en común. Estos grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión o experiencia común y de una raíz étnica o de un rango similar (como trabajadores o directivos).

Desde que un grupo de personas tienen un pasado, tienen una cultura y un objetivo afín, y de la unión de dos o más personas entre las cuales hubo interacción durante cierto tiempo se crea un sentimiento de unidad en la que existen normas y metas comunes (Schein, 2002, pp. 54-55). La cultura organizacional es para la empresa, por analogía, lo que la personalidad es para el individuo.

Las teorías organizacionales para encontrar una mejor manera (*one best way*) de hacer las cosas en una empresa empiezan a surgir con fuerza a finales de los años 1950 y principio de los años 1960 (Yunus, 2016, p. 92). El caso Hawthorne de Elton Mayo es quizá el primer estudio de desarrollo organizacional en una empresa, el cual data de las décadas de 1920 y 1930, aunque el concepto de cultura en una empresa se estudia de manera general y ordenada en los Estados Unidos de América a finales de la década de 1970 con la función de “guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos” (Rodríguez Guerra, 2018, p. 3).

La cultura organizacional es un concepto abstracto y difícil de comprender. Si el término cultura es sinónimo de identidad e indicador y diferenciador de esta identidad, decir que la influencia de la cultura organizacional en una empresa es vital para su existencia podría sonar simplista pero no por ello deja de ser cierto. La cultura organizacional representa la esencia misma del comportamiento de la empresa frente a sus accionistas, empleados, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales, etcétera. Toda empresa tiene su propia cultura organizacional o ¿por qué las personas se comportan de manera diferente en diferentes organizaciones? Como recién apuntamos, las empresas han tomado el concepto de cultura organizacional para definir su identidad y reconocimiento por parte de sus empleados, clientes y consumidores. De estos últimos se buscan los recursos, es de ahí que se sustenta su nombre o marca, precisamente en esta identificación e individualización de su cultura, su forma de hacer y conducir.

De acuerdo con Morgan (2017), la cultura de la organización determina cómo se trata a los empleados, los productos o servicios que se crean, las asociaciones que se establecen, e incluso cómo los empleados realmente hacen su trabajo (p. 89), y la cultura organizacional existe en una empresa sin importar si la organización es o no consciente de ello, ya que la cultura organizacional es como el aire, se respira. Por ello es relevante que las empresas sean conscientes de su cultura organizacional, y no sólo dejarla existir.

Malinowski (1931/1975) afirmaba que el hombre varía solamente en dos aspectos, en forma física y en herencia social o cultural y que la cultura es una unidad bien organizada que se divide en dos aspectos fundamentales: una masa de artefactos (aspecto material) y un sistema de costumbres (aspecto simbólico) que mutuamente se producen y se determinan (p. 1). Una empresa puede considerarse por antonomasia una entidad cultural con su propia forma física (número de empleados, sucursales, ventas, etcétera); su herencia social (legado fundacional



cultural); su masa de artefactos (bienes, instrumentos, tecnología) y un sistema de costumbres (reglas explícitas contenidas en misión, valores, reglamentos, etc.) con sus subculturas, pensamientos y comportamientos propios, algo que puede ser “aprendido, estructurado, analizado y divisible en diversos aspectos, algo dinámico y variable” (Herskovits, 1969, pp. 35 y 743-745).

## **10.2 Antecedentes de la Cultura Organizacional**

Desde una visión pragmática y reduccionista, los antecedentes de lo que hoy conocemos como cultura organizacional surgen con la mejora de los sistemas de producción de la Revolución Industrial, que dio pie al surgimiento del mutualismo y del cooperativismo y, a partir de Taylor, a la administración moderna con variados enfoques teóricos (administración científica, clásica, relaciones humanas, burocracia, administración por objetivos, desarrollo organizacional, entre otras).

La cultura organizacional inicia con sus fundadores, quienes “tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura de la organización” (Robbins, 2004, p. 531), pero la cultura no desaparece con ellos sino que se adapta al entorno de sus líderes, pues son ellos quienes transmiten sus propios valores y creencias a la empresa y, por lo tanto, a sus trabajadores, ya que “sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendría un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías” (Tejada, 1987, p. 6). Además, al entender que la colectividad “no es simplemente un conjunto, un grupo de individuos en interacción... La colectividad es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos” (Makárenko, 1977, p. 101); los empleados, como colectivo, adoptarían favorablemente estos valores y creencias, puesto que se constituye per se la cultura de la organización y el tipo de liderazgo aceptado en la empresa.

Por consiguiente, cuando una organización afronte dificultades y cambios en el ambiente externo, la cultura organizacional (el estilo de liderazgo) dejará de ser válida para la empresa y será el momento de transformarse, evolucionar y adaptarse para asegurar la sostenibilidad y adaptabilidad.

El término cultura organizacional, de reciente acuñación y del cual hemos hecho especial énfasis, es una evolución (Figura 10) desde la producción artesanal, la revolución industrial, la administración científica (teorías administrativas de las organizaciones) hasta el propio término de cultura, por ello para nosotros resulta de vital importancia entender y conocer la evolución y conexión de las teorías administrativas con la cultura. Habría que decir también que no consideramos que sea ocioso este recorrido sino al contrario, ayuda a dar contexto al interés de las empresas por la cultura organizacional como factor de productividad (aunque este enfoque epistemológico, según hemos detallado, está en constante cambio).

**Figura 10.** Evolución de conceptos de la producción artesanal, hasta la cultura organizacional<sup>8</sup>



Psicólogos, sociólogos y profesionales de otras disciplinas realizaron muchas de las primeras investigaciones originales sobre los fenómenos culturales en las organizaciones como

<sup>8</sup> Le recomendamos al lector correlacionar esta figura con lo mencionado en el inciso 10.3, Antecedentes de la teoría de la administración, la Tabla 8 *Surgimiento y evolución del pensamiento administrativo* y la Tabla 9 *Evolución de la cultura organizacional a partir de la Revolución Industrial*.

el análisis de Whyte en 1949 sobre la estructura social de un restaurante, Jaques en 1951, Rice en 1963, Trist, Higgin, Murray y Pollok también 1963; de igual manera, fueron ellos quienes hablaron de los sistemas sociotécnicos como un concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Londres. Más adelante, surgieron otros análisis que ayudaron al estudio de los fenómenos organizacionales por Seznick en 1957 y Crozier en 1964 y, durante los 40 y 50, Lewin (1952); Bradford, Gibb, y Benne (1964); Schein y Bennis (1965) y Fleishman (1973, 1953) entre otros investigadores que a su vez llevaron a cabo estudios sobre el entrenamiento del liderazgo (Vargas-Hernández, 2011, p. 110).

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional comenzó en la década de 1970 y el término fue ampliamente aceptado en 1980 por los estudiosos de la administración, de modo que la cultura empieza a ser identificada como una variable que tiene un efecto importante en el desempeño de los empleados en una organización. La conexión de las teorías administrativas/cultura organizacional empezó a manejarse como tal por Andrew Pettigrew en su artículo publicado en 1979 en la revista *Administrative Science Quarterly* con el título “On Studying Organizational Cultures”. El estudio formal de la cultura organizacional representó, de acuerdo con Meyerson (1991), una rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante o el paradigma “científico”.

Un poco antes que Pettigrew, en 1964, el término fue utilizado por Blake y Mouton pero para referirse al “clima laboral” y un poco más hacia atrás, Lewin, Lippit y White (1939) usaron los conceptos de clima y normas de grupo para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones cuya teoría de *investigación de acción* tuvieron una fuerte influencia en los “estudios de muchos psicólogos sociales que usaron el concepto de ‘isla cultural’ para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo” (Vargas-Hernández, 2011, p. 109). En 1976,

Silverzweig y Allen publicaron un artículo en el que utilizaron el término cultura corporativa, pero ganó popularidad en 1982 por el libro *Corporate cultures* publicado por Deal y Kennedy y posteriormente, por el libro *In search of excellence* publicado por Peters y Waterman ese mismo año. Incluso en 1997, hace poco menos de 24 años, Kreitner y Kinicki (1997) señalaban que la cultura organizacional:

Representa una adición relativamente reciente al comportamiento organizacional, la base de investigación es todavía incompleta. Los estudios realizados hasta la fecha se han caracterizado por la inconsistencia en las definiciones y por lo variado de las metodologías utilizadas. Los estudios de tipo cuantitativo han sido muy escasos al no llegar a un acuerdo sobre el método de medición de las variables culturales. Lo más frecuente son las narraciones anecdóticas en forma de ejemplos prácticos entresacados de entrevistas (p. 591).

En la actualidad, el término cultura organizacional ha adquirido un estatus similar al de estrategia y control (Hofstede et al., 1990). Pettigrew definió la cultura organizacional como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación” (Arciniega, 2011, p. 12). Pettigrew es quien quizá utilizó por primera vez el concepto de cultura organizacional (Rodríguez, 1996, p. 265) como lo conocemos hoy en día; no obstante, pocos años después de la Revolución Industrial en 1760, con la transformación de la economía de un nivel artesanal a una escala industrial, se desarrollaron los primeros elementos que pretendían identificar los términos, formas, categorías e imágenes distintivos de las empresas.

Estas primeras investigaciones, más que determinar cualidades o rasgos característicos, buscaban en primer término optimizar la producción industrial, y en segundo, otorgar mejores condiciones laborales a los trabajadores para incrementar su productividad. Lo anterior llevó a

la aplicación de métodos científicos para lograr una administración eficiente de la producción y del recurso humano. Estas investigaciones empíricas surgidas a mediados del siglo XIX dieron forma, por un lado, al mutualismo y al cooperativismo y por el otro, a la ciencia administrativa moderna producto del contexto histórico-social en el que fueron desarrolladas. Y aunque es cierto que estos fenómenos dentro de las organizaciones ya se estudiaban desde hace tiempo (psicología intercultural), Schein considera que:

La psicología intercultural había existido por supuesto, desde hacía mucho tiempo (Werner, 1940), pero la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones dentro de una sociedad dada vino sólo recientemente cuando más investigadores interesados en el fenómeno organizacional se encontraron ellos mismos necesitando el concepto para explicar (a) variaciones en patrones de conducta organizacional y (b) niveles de estabilidad en conducta grupal y organizacional que no habían sido previamente enfatizados (Vargas-Hernández, 2011, p. 114).

En este apartado hemos mencionado la evolución y conexión de las teorías administrativas con la cultura, así como las primeras investigaciones hechas por psicólogos y sociólogos en este campo. Nosotros hemos decidido resaltar principalmente la conexión de la teoría administrativa con la cultura organizacional. Sin embargo, debemos resaltar que otras ciencias y disciplinas han abordado y contribuido al campo de la cultura organizacional, según se muestra en la Figura 11.

**Figura 11.** Ciencias y disciplinas que han abordado y contribuido al campo de la cultura organizacional



Fuente: Robbins, 2002, como se citó en Ritter (2008, p. 43).

### 10.3 Antecedentes de la Teoría de la Administración

La ciencia administrativa moderna ha presentado desde la Revolución Industrial –su antecedente inmediato cuando la invención de la máquina de vapor de Watt y de toda la maquinaria de la industria del algodón, en particular el telar hidráulico de Richard Arkwright, hicieron pasar esta actividad del nivel artesanal a la escala industrial (UNESCO, 1999)– hasta nuestros días una constante evolución con variados enfoques teóricos (administración científica, clásica, relaciones humanas, burocracia, administración por objetivos, desarrollo organizacional, entre otras). Los eventos más destacables, previo al surgimiento de la

administración científica y que a su vez mutó a lo que hoy en día conocemos como cultura organizacional, son (Medina Macías y Ávila Vidal, 2002; Galván, 1980):

### ***10.3.1 Matthew Boulton y James Watt***

En 1800, Boulton y Watt, empresa británica de diseño y fabricación de motores de vapor marinos y estacionarios, dio énfasis al pronóstico y planificación de la producción. En su fábrica, la cual estaba diseñada tomando en cuenta la secuencia del trabajo y la velocidad de cada máquina para lograr análisis sistemáticos (lo que ahora se conoce como análisis de tiempo y movimientos para medición de productividad), establecieron salario por tipo de trabajo, la introducción de las bonificaciones navideñas, seguro para sus empleados bajo el concepto mutualista, construcción de casas con sus salarios y mejoramiento de espacios físicos de trabajo.

### ***10.3.2 Robert Owen***

En el año 1810, Robert Owen, empresario textil británico considerado el padre del cooperativismo, introdujo el término *máquinas vitales* para referirse a los trabajadores como la mejor inversión de la administración y señaló que “si con el debido cuidado al estado de las máquinas inanimadas se pueden lograr tales resultados benéficos, ¿qué no podrá esperarse si se les da igual atención a las máquinas vitales (los recursos humanos) tan maravillosamente construidas?” (Galván, 1980, p. 108). Consideró que los costos incurridos en atender las necesidades personales y sociales de los trabajadores serían fácilmente recuperados por una mayor eficiencia de éstos. Promovió una tienda con precios apenas por arriba del costo; estimuló el ahorro, limitación de horarios de trabajo, y apuntó que “la prosperidad real de la población puede medirse con exactitud en cada momento por el nivel de los salarios y la extensión del bienestar que la clase productora puede obtener a cambio de su trabajo” (Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos [IMFC], 2016).

### **10.3.3 Charles Babbage**

En 1832, Charles Babbage, pionero en el desarrollo de la computadora digital, propuso la división de oficios de los trabajadores al señalar que:

como el trabajo se divide en varias operaciones diferentes, cada una de las cuales requiere grados diversos de destreza y fuerza, el patrón manufacturero puede procurarse la cantidad exacta de fuerza y destreza que es necesaria para cada operación. Si, por el contrario, un obrero tuviera que ejecutar todo el trabajo, el mismo individuo tendría que poseer la destreza suficiente para las operaciones más delicadas y la fuerza bastante para las que requieren más esfuerzo (Marx, 2017 p. 425).

Como resultado, dio inicio a la especialización. Además, planteó la aplicación del principio científico en procesos de trabajo al afirmar que:

los principios de organización eran aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera esencial para el logro de un objetivo común y recomendaba que la administración de una empresa se basara en una investigación rigurosa... y que cada trabajador debería tener una bonificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio (Galván, 1980, p. 112).

### **10.3.4 Henry Poor**

En la segunda mitad del siglo XIX florecieron en Estados Unidos las empresas ferrocarrileras que enfrentaron los primeros retos de consolidar sus operaciones e incrementar la eficiencia y rentabilidad. Henry Poor, editor de la revista *American Railroad Journal* (de 1849 a 1862), estableció tres principios básicos: organización, comunicación e información.

### **10.3.5 Daniel C. Mc Callum**

En 1856, Daniel C. Mc Callum se apoyaba en reglas y normas operativas precisas y bien definidas. Para la obtención de resultados usó por primera vez un organigrama (en forma de árbol) para mostrar la estructura organizacional y las cinco divisiones de la empresa ferrocarrilera donde trabajaba.



### **10.3.6 Frederick W. Taylor**

Taylor es reconocido como el padre de la administración científica y, aunque lo abordaremos posteriormente en este trabajo, podemos apuntar que su aporte principal fue elevar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y un mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico.

## **10.4 Albores y Evolución del Pensamiento Administrativo a partir de Taylor**

La teoría de la administración científica surge en los Estados Unidos de América a principios del siglo XX como consecuencia de la ola industrial –impulsada por la abolición de la esclavitud y la expansión de los sistemas mecanizados– que inició en este país después de la guerra civil (1861-1865). A inicios de 1900, la demanda insaciable de mano de obra, el gran desarrollo tecnológico e industrial y la necesidad de elevar la productividad de las empresas mediante la mecanización del trabajo, fueron los factores que impulsaron el desarrollo de estas teorías que buscaban elevar la eficiencia de los trabajadores mediante el énfasis en las tareas y, para nuestra actualidad, convertirse en el antecedente remoto de la cultura organizacional como hemos visto en la Figura 10 en el apartado 10.2.

Un intento de sustituir el empirismo y la improvisación es el nombre de la *administración científica*, así como la aplicación de métodos científicos (observación y medición) a los problemas administrativos de las fábricas, específicamente, la aplicación del modelo mecanicista de las teorías racionalistas, donde el obrero es percibido como un elemento más del proceso de producción.

A partir de los aportes de Taylor, la administración de las empresas, desde una perspectiva científica, se convirtió en un elemento esencial para incrementar la productividad, eficacia, efectividad y eficiencia de cualquier organización. Y fue precisamente del pensamiento administrativo de Taylor que se empezaron a desarrollar diferentes enfoques sobre las teorías

administrativas que dieron pie al estudio del concepto cultura organizacional. En la Tabla 8 se muestran las principales contribuciones del pensamiento administrativo de diversos autores donde se resalta la administración científica de Frederick Taylor, la teoría de la administración operacional moderna de Henri Fayol y los estudios Hawthorne de Elton Mayo.

**Tabla 8.** Surgimiento y evolución del pensamiento administrativo

<i>Autor, título y año de obras importantes</i>	<i>Principal contribución a la administración</i>
<b>Administración científica</b>	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Entre sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima, y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración.

	Desarrolló la gráfica <i>Gantt</i> . Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
<b>Teoría de la administración operacional moderna</b>	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> (conciencia de grupo o moral).
<b>Ciencias del comportamiento</b>	

Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la <i>Western Electric Company</i> sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
<b>Teoría de sistemas</b>	
Chester Barnard <i>The Functions of the Executive</i> (1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
<b>Pensamiento administrativo moderno</b>	

Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Koontz, Weihrich, y Cannice (2012, pp. 44-45).

### 10.5 Taylor

Frederick W. Taylor, descrito por Sudhir Kakar como una persona obsesivo-compulsiva que “escapaba de sus problemas gracias al excesivo trabajo y a su obsesión por medir” (Magallón y Martínez, 2010, p. 61). Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Entre sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima, y el desarrollo de los trabajadores. A partir de los aportes de Taylor la administración de las empresas desde una perspectiva científica se convirtió en un elemento esencial para incrementar la productividad, eficacia, efectividad y eficiencia de cualquier organización.

La importancia del estudio de Taylor radica en que su “preocupación por el tiempo, el orden, la productividad, la eficiencia, y por encontrar una mejor forma de hacer las cosas” (Magallón y Martínez, 2010, p. 61) nos ayuda a entender las prácticas que actualmente se llevan a cabo en la gestión de las empresas, ya que muchas de las prácticas de administración modernas están construidas con base en los principios de Taylor. Estas prácticas marcaron un hito histórico en la administración que se reflejó en el aumento de la productividad con su consecuente reducción de costos.

Los elementos formales de los principios de Taylor son cuatro, como menciona Romero Urrego (1998):

Primero. Crean una ciencia para cada elemento del trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

Segundo. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que en el pasado este escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que ha ido creando.

Cuarto. Hay una división, casi por igual, del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores (p. 28).

Los cuatro elementos propuestos por Taylor significaron el hito o revolución que recién mencionamos y que fue permeando en la industria de los E.U.A.

Las ideas de Taylor fueron recogidas por Henry Ford, que las utilizó como base para su modelo de producción en serie ... había nacido el precursor de la cadena de montaje moderna, y Taylor era el auténtico innovador. Peter Drucker calificó las ideas de Taylor como ‘la contribución más duradera que América ha realizado al pensamiento occidental desde los *Federalist Papers*’. La influencia de

Taylor, según este autor, fue mayor incluso que la de Henry Ford. La cadena de montaje fue, simplemente, una extensión lógica de la gestión científica (Mol y Birkinshaw, 2008, como se citó en Pacheco, 2010, p. 91).

En la organización científica del trabajo de Taylor (Pacheco, 2010), el trabajo se organiza de tal forma que se evite el trabajo ineficiente y la simulación, con énfasis en la medición de tiempos, demoras, movimientos, etc. y la remuneración al empleado es por unidad de trabajo.

Además, para Taylor:

no existían problemas entre el patrón y el obrero, sino administraciones, métodos de trabajo y creencias inadecuadas para la lógica de la producción ... propuso un método de cooperación que asegurara la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados (Magallón y Martínez, 2010, p. 62).

Por lo tanto, basado en los cuatro principios señalados previamente, incrementaría el rendimiento y eliminaría el desperdicio, donde Taylor:

ubicó la solución no en buscar al trabajador ideal, sino en diseñar e implantar sistemas de trabajo ideales; en sus propias palabras: el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios (Pacheco, 2010, p. 90).

En este mismo orden de ideas, no debemos pasar por alto que Taylor buscaba no sólo la prosperidad del empresario sino también la del empleado:

tan importante era para Taylor este aspecto retributivo para que su propuesta organizativa del trabajo funcionara que, en obra cumbre, *Principio de la administración científica*, la inicia con el siguiente párrafo: 'El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado' (Pacheco, 2010, p. 90).

Las propuestas de Taylor que se enfocaron en la productividad con una base técnico-organizativa y se fundamentaron en la idea de eliminar desperdicios sin perder resultados ni

menospreciar la labor del trabajador, son, nosotros sostenemos, el antecedente más próximo de la cultura organizacional enfocada en una visión de resultados con una base humanista y con un enfoque en los trabajadores. Es de la cultura organizacional donde los empleados y sus emociones (el empleado visto a partir de su humanidad en vez de un factor de producción) empezaron a adquirir un rol fundamental para entender las causas motivantes que inciden en la productividad de los empleados y empezaron a relegar la visión empleado-máquina a un segundo plano, en otras palabras, la cultura organizacional es el cambio epistemológico en la administración de las empresas para entender la manera en la que los hábitos, costumbres y en general el comportamiento de los empleados y las condiciones de seguridad psico-social de éstos repercuten en la productividad de la empresa.

#### **10.6 Albores y Evolución del Concepto Cultura Organizacional**

La cultura organizacional existe desde que existen organizaciones; pero es difícil determinar cuando inició el uso del concepto y la teoría de la cultura organizacional, lo cierto y como lo hemos mencionado, Pettigrew (1979) es considerado el precursor del término *cultura organizacional*; Mayo fue el precursor de los primeros estudios de cultura en una organización cuando llevó a cabo los estudios Hawthorne (1933) y Schein (1985) como el padre del desarrollo organizacional y creador del concepto cultura corporativa. En la Tabla 9 englobamos los eventos que fueron dando pie a la evolución de la cultura organizacional a partir de la Revolución Industrial.



**Tabla 9.** Evolución de la cultura organizacional a partir de la Revolución Industrial

Eventos		
1760	Revolución Industrial	La sociedad experimentó una transformación al dejar de depender económicamente de la agricultura, artesanía y comercio con el auge de la industrialización iniciada en Inglaterra.
1800	Boulton y Watt	Empresa británica de diseño y fabricación de motores de vapor marinos y estacionarios, implementó el pronóstico y planificación de la producción (análisis de tiempo y movimientos), el salario por tipo de trabajo, bonificaciones navideñas, seguro para empleados bajo el concepto mutualista, construcción de casas con sus salarios y mejoramiento de espacios físicos de trabajo.
1810	Robert Owen	Empresario textil británico considerado el padre del cooperativismo. Para referirse a los trabajadores como la mejor inversión de la administración, introdujo el término de “máquinas vitales”.
1832	Charles Babbage	Propuso la división de oficios de los trabajadores, lo que dio inicio a la especialización.
1849	Henry Poor	Editor de la revista <i>American Railroad Journal</i> (1849-1862), estableció tres principios básicos: organización, comunicación e información.

1856	Daniel C. McCallum	Utilizó por primera vez un organigrama para mostrar la estructura organizacional.
1901	Henry L. Gantt	Se enfocó en la selección científica y capacitación de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica <i>Gantt</i> .
1903	Frederick W. Taylor	Se enfocó en elevar la productividad del taller o fábrica mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico.
1916	Henri Fayol	Se enfocó en la gerencia o administración y dividió las actividades industriales.
1946	Max Weber	Desarrolla la teoría de la burocracia; describe la actividad de las organizaciones con base en las relaciones de autoridad y visualiza la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.
1933	Elton Mayo	Llevó a cabo los estudios Hawthorne, una de las investigaciones más grandes sobre investigación organizacional.
1974	Peter F. Drucker	Se dedicó a temas generales de administración, consideraba que el cambio cultural es difícil.
1979	Andrew Pettigrew	Es considerado el precursor del uso del término <i>cultura organizacional</i> .

1985	Edgar Schein	Creador de uno de los principales modelos de cultura organizacional, en 1985 identifica tres niveles de cultura en las organizaciones: comportamientos, valores y suposiciones.
1996	Daniel Denison	Creador del modelo de cultura organizacional que lleva su nombre, el cual se enfoca en diferenciar el clima organizacional de la cultura.

Los estudios de la cultura organizacional no mostraron mucho avance hasta finales de 1980 cuando se empezaron a abrir nuevas líneas de investigación. Este entumecimiento se debió, según expresa Denison a que “la investigación de la cultura aún parecía estar limitada en expectativas teóricas y prácticas tomando en cuenta que se había convertido en un área establecida en el campo” (Vargas-Hernandez, 2011, p. 115).

### 10.7 Estudios Hawthorne

Los estudios Hawthorne fueron uno de los primeros y más famosos experimentos de la historia industrial y marcó un hito en el análisis del trabajo y la productividad. Estos estudios sitúan a la persona en un contexto social y establecen que el desempeño de los empleados está relacionado y afectado por el entorno y las personas con las que trabajan. Este estudio en su concepción original pretendía estudiar el bienestar de los obreros de la *Western Electric*, sin embargo, reveló la relación entre los grupos de trabajo y la administración.

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Chicago de los Estados Unidos de América, a finales de la década de 1920 y principios de 1930 en la fábrica de *Western Electric* situada en Hawthorne por parte del sociólogo Elton Mayo, considerado el precursor de la teoría de las relaciones humanas a nivel organizacional y quien fuera profesor de investigación industrial en la escuela de negocios de la universidad de Harvard (Tharp, 2009). El caso Hawthorne es una

de las investigaciones más grandes, conocidas e influyentes en la historia de la investigación organizacional (Hassard, 2012) ya que estudió por primera vez “la influencia directa del individuo como ser social en los procesos de trabajo” (Trujillo, 2010, p. 2).

El estudio en la Western Electric en Hawthorne constó de cuatro etapas: (1) estudios de iluminación, (2) cambio en las condiciones físicas de trabajo a una cámara de ensayo (grupo piloto), (3) programa de entrevistas a empleados para indagar sobre las condiciones de trabajo y la supervisión, y (4) observación del grupo piloto para conocer los procesos al interior del grupo, como el estado de ánimo, el tipo de supervisión y la informalidad a nivel grupal. En su origen buscó analizar los efectos de las condiciones físicas en la productividad de los trabajadores (The Economist, 2008).

La investigación fue disruptiva para la época en la que se efectuó y contó con el apoyo del presidente de la *Western Electric Company*, un coronel del ejército que como menciona Mayo (1977):

no temía un experimento crucial y que, habiendo experimentado, tampoco temía actuar sobre el resultado; incluso aunque con sus actos produjera en los obreros la sensación de que los estaba favoreciendo. Además, estimaba adecuado dar a los obreros el control de sus periodos de descanso, asegurando en consecuencia para sí y su compañía, una lealtad vehemente y espontánea (p. 89).

Así como con el apoyo de un “grupo de ingenieros de primera categoría en problemas de ciencia aplicada o de funcionamiento industrial organizado, pero que deseaban averiguar por qué la cooperación humana no podía ser analizada con tanta exactitud ni esmero por la organización administrativa” (Mayo, 1977, p. 89). En su estudio, Mayo analiza los problemas que implica la formación y reconstrucción adaptable de equipos de trabajo y señala que “la determinación de las condiciones óptimas de trabajo para el ser humano se deja librada principalmente al dogma y a la tradición, a la conjetura o a la controversia cuasi filosófica”

(Mayo, 1977, p. 91). A esto se le suma uno de los problemas persistentes en la industria y que ha sido sumamente descuidado: “la organización del trabajo en equipo; es decir, de la cooperación sostenida ... en una sociedad adaptable” (Mayo, 1977 p. 91). En otras palabras, la organización del trabajo en equipo debe estar en el foco de atención para el desarrollo de industrias eficientes, en vez de no efectivas.

Para efectos de los estudios de Mayo, se analizaron dos espacios físicos (cámaras de ensayo) de trabajo, una con una iluminación óptima y otra con iluminación atenuada. La productividad del grupo de trabajadoras con los espacios físicos bien iluminados fue sensiblemente superior a los de su contraparte con iluminación atenuada o deficiente. Posteriormente se modificaron otras condiciones de trabajo, tales como descansos, horas de trabajo, comidas, etcétera. Estos cambios fueron consultados con las obreras previas a su implementación a través de entrevistas libres bajo el sello del secreto profesional (no entrevistas guiadas de pregunta-respuesta) donde ellas podían expresar con libertad sus sentimientos e ideas a la administración.

La experiencia para el equipo investigador fue asombrosa ya que “Hay poca gente en este mundo que haya tenido la oportunidad de encontrar a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrumpir todo lo que él o ella tiene que decir” (Mayo, 1977, p. 95) y al final de estas entrevistas las empleadas manifestaron que eso era lo mejor que había hecho la compañía. Resultado de esto, la productividad de los empleados se vio afectada positivamente, puesto que la apertura de ideas y, en consecuencia, de sentimientos, humanizó a los empleados frente a su único propósito de producir. Cuando los cambios terminaron y el ambiente de trabajo regresó a ser como antes, la productividad del grupo se mantuvo e incluso aumentó, por lo que los investigadores concluyeron que más que las condiciones físicas, el motivador a este incremento de la productividad fue el interés que se mostró por los trabajadores:

El cambio experimental importante se produjo cuando los encargados de la experiencia intentaron mantener estable la situación, desde el punto de vista humano (en provecho de los cambios críticos que debían introducirse), mediante la cooperación de los obreros ... La organización de equipos de trabajo y la libre participación de tales equipos en la tarea y propósitos de la organización, en la medida en que estas los afectan directamente en su rutina diaria (Mayo, 1977 p. 94).

Lo que llevó a Mayo a señalar que el deseo de estar bien con los compañeros, el llamado instinto humano de asociación, supera con creces el interés meramente individual y la lógica del razonamiento sobre la cual se basan tantos principios espurios de gestión (Belludi, 2016) y que “el ancestral deseo humano por la persistencia de la asociación humana complicará en gran medida el desarrollo de una sociedad adaptable, si no llegamos a idear métodos sistemáticos para trasladar individuos de un grupo de asociados a otro” (Mayo, 1977, p. 103).

Los resultados arrojados por este estudio han sido considerados uno de los principales análisis de las relaciones humanas en el comportamiento organizacional, “el hallazgo más importante de todos se dio sin lugar a duda en el terreno general del trabajo en equipo y la cooperación” (Mayo, 1977, p. 104), y no en las condiciones de trabajo, las cuales no constituyen un factor clave para el aumento de la productividad. Esta debe ser una de las preocupaciones más importantes de la administración: organizar el trabajo en equipo para desarrollar y mantener la cooperación sostenida del grupo de trabajo como sistema social.

## **10.8 Definición de Cultura Organizacional**

Existe una gran cantidad de definiciones de cultura organizacional con más de 160 propuestas, para esto, Detert et al. (2000) recopilaron ocho dimensiones normativas identificadas para definir cultura organizacional (Tabla 10). En los últimos 60 años se han hecho investigaciones desde las ciencias sociales, en específico, la sociología y antropología, aunque los verdaderos estudios organizacionales, debates sobre epistemología, niveles y

manifestaciones del concepto como también la metodología apropiada para medir su impacto en las empresas se realizan apenas en los principios de la década de los 80 como resultado de una falta de consolidación del concepto seguido de investigaciones empíricas que sólo consideran la cultura como motor de innovación y desempeño organizacional (Detert et al., 2000, p. 850).

**Tabla 10.** Dimensiones generales de la cultura organizacional desde la literatura recopilada por J. R Detert, R. G Schroeder y J. J. Mauriel

Ideas acerca de:	Autores:
<b>La base de la verdad y la racionalidad en la organización</b>	Beyer (1998); Dyer (1985); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts & Hearnberger (1989); Hofstede (1991); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988).
<b>La naturaleza del tiempo y el horizonte temporal</b>	Denison & Mishra (1995); Halfhill, Betts & Hearnberger (1989); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Sashkin & Sashkin (1993); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988).
<b>Motivación</b>	Beyer (1993); Dyer (1985); Hofstede (1991); Lorsch (1985); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin & Kiser

	(1991); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988).
<b>Estabilidad versus cambio/innovación/crecimiento personal</b>	Beyer (1998); Cooke & Szumal (1993); Denison & Mishra (1995); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts & Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Lortie (1975); Marcoulides & Heck (1993); O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Snyder & Acker-Hocevar (1995).
<b>Orientación al trabajo, tareas y compañeros de trabajo</b>	Cooke & Szumal (1993); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Rokeach (1973); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988).
<b>Aislamiento versus colaboración/cooperación</b>	Denison & Mishra (1995); Firestone & Louis (1998); Halfhill, Betts &



	Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Lortie (1975); O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Saskin (1996); Saskin & Kiser (1993); Schein (1992); Smart & Hamm (1993); Tucker & McCoy (1988).
<b>Control, coordinación y responsabilidad</b>	Beyer (1998); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts & Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Leonard (1997); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Sashkin (1996); Sashkin & Kiser (1993); Smart & Hamm (1993).
<b><i>Orientation and focus-internal and external</i></b>	Denison & Mishra (1995); Dyer (1985); Halfhill, Betts & Hearnberger (1989); Hofstede (1991); Leithwood & Aitken (1995); Leonard (1997); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986);

	Sashkin (1996); Smart & Hamm (1993); Tucker & McCoy (1988).
--	--

Fuente: Detert et al. (2000, p. 854).

Lo cierto es que a la fecha no existe una definición que sea considerada como única, cada una de ellas se plantea a partir del área de investigación del autor (como nuestra definición de elaboración propia que presentamos en el capítulo 1)<sup>9</sup>, ya sea la psicología, teoría organizacional, sociología, etcétera. No obstante y según lo señalamos en la introducción de la presente investigación, se puede identificar en cada definición (incluso la que nosotros proponemos y de la cual nos ocuparemos nuevamente más adelante) ciertos elementos y artefactos en común como lo son los significados compartidos pertenecientes a la colectividad de individuos de la organización, o sea, las suposiciones, actitudes, creencias, valores y normas de comportamiento que se manifiestan de las percepciones, prácticas laborales y que se convierten en pautas culturales dentro de cada organización (Tabla 11).

**Tabla 11.** Pautas culturales dentro de las organizaciones

Pauta	Ejemplo:
<b>Costumbres</b>	Ritos, tradiciones
<b>Normas</b>	Políticas, filosofía institucional, misión, visión
<b>Administración</b>	Estilos de liderazgo
<b>Valores</b>	Puntualidad, evaluación continua
<b>Formas de comunicación</b>	Comunicación interpersonal y dirigidas

<sup>9</sup> Nuestra propuesta de cultura organizacional: sistema de valores compartidos y declarados (elemento adjetivo-descriptivo) sobre los que se construyen comportamientos organizacionales (arquetipos) que propician el entendimiento, comunicación, toma de decisiones, así como la interacción externa e interna de sus miembros (elemento sustantivo-performativo) y que define la realidad de la organización (consistencia).

<b>Perfiles de los empleados</b>	Capacidades de los empleados
<b>Actitud ante los retos</b>	Respuestas al asumir nuevos retos
<b>Conocimientos</b>	Habilidades, destrezas
<b>Capacitación</b>	Áreas de especialidad
<b>Programas</b>	Diversidad de estímulos
<b>Antecedentes de la organización</b>	Acciones de reputación

Fuente: Ulloa Erazo (2019, p. 157).

La entrada del concepto cultura al campo de las teorías organizacionales se da con Pettigrew en 1979 (Detert et al., 2000). Con el fin de estructurar la evolución que ha presentado el término de cultura organizacional, en la Tabla 12 hacemos un breve repaso de algunas definiciones que, a nuestro juicio, son de las más relevantes para el entendimiento de la teoría de la organización.

**Tabla 12.** Evolución de definiciones de cultura organizacional

<p>Evolución de definiciones de cultura organizacional (Arciniega, 2011, p. 12; Barney, 1986, p. 657)</p>
<p><b>Elliott Jaques (1952)</b> La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas allí, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros o por lo menos aceptar parcialmente a fin de ser contratados para servir a la empresa.</p>
<p><b>Andrew Pettigrew (1979)</b> La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación.</p>

**Meryl Reis Louis (1983)** Las organizaciones [son] entornos que se conectan con la cultura, es decir, [son] unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes.

**Edgar Schein (1985)** Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

**Jay Barney (1986)** La cultura organizacional es un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en la que una empresa lleva a cabo sus negocios. En este sentido, la cultura tiene efectos generalizados en una empresa porque la cultura de una empresa no sólo define quienes son sus empleados, clientes, proveedores y competidores relevantes, sino que también define como una empresa interactuará con ellos.

**John Van Maanen (1988)** La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o constituye) sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros (una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización). Se debe interpretar a través de uno de sus

representantes y miembros. La cultura no es visible por sí misma, sino que se hace visible únicamente por su representación.

**Harrison Trice y Janice Beyer (1993)** Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: la primera es la sustancia de la cultura —lo que se comparte—, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales —entidades perceptibles— que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro.

Fuente: Arciniega (2011); Barney (1986).

Aunque resulta que no hay un consenso en cuanto a la definición, de acuerdo con Hofstede et al. (1990) hay ciertas características en común alrededor del constructo cultura corporativa/organizacional: (1) es holístico, (2) está determinado históricamente, (3) está relacionado con conceptos antropológicos, (4) está construido socialmente, (5) es un concepto blando (*soft*) y (6) es difícil de cambiar (p. 286). Todas estas características de las organizaciones han sido reconocidas por separado en la literatura en las décadas anteriores: lo nuevo de la cultura organizacional fue su integración en un solo constructo (Hofstede et al., 1990).

Al final, más que una definición, lo que importa de la cultura es su influencia “de manera directa sobre el proceso de toma de decisiones. Por eso la única forma de cambiar e innovar las tendencias organizativas es transformando su cultura, los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas” (Ulloa Erazo, 2019, p. 157).

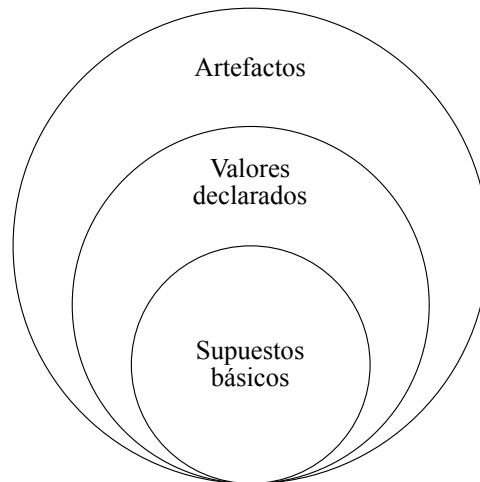
### 10.9 Materialidad y Características de la Cultura Organizacional

En el ámbito empresarial, la cultura suele ser definida como algo intangible, similar al aire que respiramos (Morgan, 2017, p. 89), también como algo indefinible y borroso (Goffe y Jones, 2001, p. 19) o a comportamientos abstractos de las personas (Brown, 2016, p. 163). Aunque es comprensible que desde una perspectiva empresarial se asuma esta concepción de la cultura, a nuestro juicio es errónea. Quizá esta concepción de intangibilidad de la cultura se origine de una de las frases más conocidas de Peter Ducker quien afirmaba que “la cultura se come a la estrategia para desayunar” (Brown, 2016, p. 163) que, en otras palabras, presenta la cultura como un ente abstracto capaz de aniquilar la materialidad de una estrategia definida. Por lo tanto, se busca materializar la experiencia del empleado en una empresa, es decir, la relación existente entre el empleado y el empleador, con el fin de lograr la retención laboral del primero y partir de que dicha experiencia se compone de cultura, tecnología y espacios físicos (Morgan, 2017, p. 132). De manera más clara, se pretende separar dos artefactos de la cultura como lo es la tecnología y los espacios físicos para ponerla al mismo nivel que aquella (cultura) y tratar de hacerla tangible.

Si regresamos a Malinowski (1931/1975), podemos observar que la cultura se divide en dos aspectos fundamentales: una masa de artefactos (aspecto material) y un sistema de costumbres (aspecto simbólico) que mutuamente se producen y se determinan (p. 1). Esto quiere decir que tiene un componente tangible y otro intangible. De la misma manera lo entendió y asumió Schein (2009) al mencionar que la cultura se compone de tres niveles (Figura 12); supuestos básicos (*underlying assumptions*), valores declarados (*espoused values*) y los artefactos (*artifacts*) (p. 21). Los supuestos básicos son inconscientes, generados por creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos; los valores declarados son la estrategia, goles y

filosofía, mientras que los artefactos se componen de la parte tangible como puede ser instalaciones, uniformes, equipamiento, estructuras, procesos.

**Figura 12.** Niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein

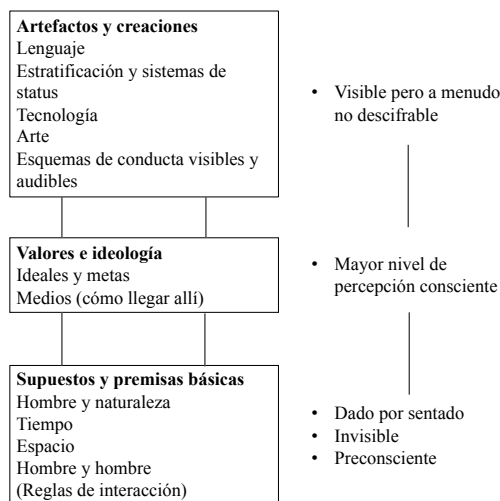


Artefactos: considerado el primer nivel de la cultura organizacional, los artefactos son lo que vemos, la parte material o tangible según mencionamos líneas arriba. Son las características fácilmente percibidas y visibles. Ejemplo: organigrama, jerarquía, grado de formalidad, productos, tecnología, inmuebles, símbolos, entre otros.

Valores compartidos: el segundo nivel es lo que dicen. Es decir, son los valores compartidos que están en una capa más profunda que los artefactos, pero no totalmente imperceptibles. Ejemplo: valores ya fijados por los fundadores del negocio, normas, filosofía de la empresa, entre otros.

Supuestos: el tercer nivel es lo que creen, es decir, los supuestos. Todo en una capa más profunda, ellos son intrínsecos en las actividades y difícilmente se hace posible cambiarlos. Ejemplo: sentimientos y creencias inconscientes.

A efecto de entender mejor los elementos que componen la cultura en una organización, la Figura 13 ayudará al lector a sintetizar dicha descripción.

**Figura 13.** Síntesis de los niveles de cultura propuestos por Schein

Fuente: Trista (1997, p. 9).

Según observamos en los niveles de cultura organizacional propuestos por Schein, la estrategia que menciona Drucker es una parte intangible de la cultura; esto es, la cultura y estrategia empresarial no son elementos independientes sino más bien la estrategia es parte de la cultura. Lo que a nuestro juicio entendemos del dicho de Drucker es que, si la estrategia definida es diferente a los valores declarados de la cultura, la estrategia será repelida por la cultura como mecanismo de defensa o incompatibilidad. Asimismo, las instalaciones físicas de una empresa y su tecnología (con su componente tangible e intangible a través del *hardware* y del *software*) son artefactos, parte material de la cultura. A partir del modelo de Schein y con una versión ampliada de los elementos de una cultura organizacional planteado por Kim Cameron y Robert Quinn (Cameron & Quinn, 2011, p. 19), nosotros, según se muestra en la Figura 6 en el apartado 7.2.1, profundizamos en estos tres niveles con el fin de examinar a detalle los elementos de la cultura de una empresa y entender los elementos intangibles y no observables de la cultura (*aquellos elementos que no son visibles y a menudo no son descifrables*), así como los tangibles y observables (visibles y descifrables).



De lo anterior es que, para nosotros, la cultura organizacional es básicamente material visible y con características definidas (Tabla 13) y no solamente es aire o un “algo” que se desayuna a la estrategia. Esto cobra relevancia para que cuando se caracterice la cultura de una empresa, ya sea con un modelo o con otro, comprendamos lo que se pretende obtener, conseguir o modificar. De aquí la relevancia y verdadero sentido de Drucker, la cultura se desayuna a la estrategia por la inobservancia que, al planear, diseñar e intentar ejecutar cualquier estrategia, se lleve a cabo por medio de los elementos culturales (tangibles e intangibles) de la empresa. Y sin el afán de ser insistente, también debe evitarse entender la cultura como una herramienta predictiva, ya que como señala Lim en presencia de hallazgos más rigurosos y concluyentes, la contribución más importante de la cultura a la comprensión de las organizaciones parece ser una herramienta descriptiva y explicativa, más que predictiva (Boon-Seng, 2019, p. 357) sin que esto quite su materialidad.

**Tabla 13.** Características de la cultura organizacional

Característica:	Descripción:
<b>Carácter simbólico</b>	Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.
<b>Permanencia/rigidez</b>	La cultura es dependiente del entorno inmediato, así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje.
<b>Organización y objetividad</b>	No se adapta a cada uno de los miembros, al contrario, los miembros al apropiarse de

	la misma se adaptan. Además, organizada sigue parámetros establecidos.
<b>Transmisión</b>	Comprensión de los mensajes.
<b>Singularidad</b>	Logra en los individuos una mejor cohesión.
<b>Influencia en comportamiento de los empleados</b>	Valores y normas.
<b>Determinación en funcionamiento de la empresa</b>	Identificación de estrategia, estructura y sistema.
<b>Interacción y ambiente</b>	Comunicación.
<b>Transmisión de identidad</b>	Compromiso personal y sentido de pertenencia.
<b>Enfoque al cambio</b>	A través de innovaciones.

Fuente: Ulloa Erazo (2019, p. 158).

### 10.10 Subculturas

En la complejidad de entender la cultura de una empresa a partir de sus elementos no observables/intangibles y observables/tangibles, debemos considerar que toda empresa, entre diversos factores, tiene subculturas.

Las subculturas organizacionales son un reto frente a la creencia de culturas organizacionales homogéneas, puesto que existen diversas culturas en diferentes niveles en una organización: grupos, equipos, departamentos y niveles jerárquicos donde cada subcultura compite por el dominio y a la par, evita un colapso organizacional. Aun con la existencia de una cultura heterogénea, suele predominar la cultura organizacional adoptada por la alta gerencia e impregna e influye en las subculturas a diferentes niveles organizacionales (Pandey & Pandey,

2019, p. 22). En el mismo sentido, Kreitner y Kinicki (1997) consideran que en una organización coexisten múltiples subculturas junto a la cultura principal:

Potencialmente distintiva que se difunde por toda la organización. Así, por ejemplo, las organizaciones pueden tener subculturas funcionales determinadas por la función o el departamento laboral de una persona, subculturas de unidades operativas, subculturas basadas en los niveles jerárquicos de la organización y subculturas derivadas de actividades sociales como la liga de golf o de bolos o de un club de lectores (p. 593).

### **10.11 Cultura Organizacional ¿Activo o Responsabilidad?**

Lo que importa en nuestra investigación es entender la utilidad de la cultura organizacional en las empresas para predecir el efecto de la implementación de estrategias; comprender fenómenos de cambio interno y comprender la eficacia y eficiencia de la organización (Bonavia, 2003, p. 4). Terrence Deal y Allan Kennedy, pioneros en desarrollo organizacional, sugieren una definición de cultura organizacional sencilla pero útil, “la cultura organizacional es la manera como se hacen las cosas aquí” (Brown, 2016, p. 164) y, por ende, la forma en la que las empresas tratan a sus empleados (Morgan, 2017, p. 89).

Lo cierto es que, aunque estas definiciones reflejan la cultura como una de las iniciativas esenciales en la efectividad organizacional de las empresas, pocas veces la abordan desde una perspectiva académica o teórica (Child, 1981). La cultura, para la alta gerencia, suele ser un instrumento práctico de gestión de los empleados tanto social como psicológico. Puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney, 1986, p. 659) y una ayuda de la supervivencia y generación de valor económico de la organización, de ahí que algunas empresas vean la cultura como un pegamento social (Detert et al., 2000) y la gestionen como un activo o una responsabilidad económica (Flamholtz & Randle, 2011, p. 7).

## 11. MODELOS DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 11.1 Modelos

Una vez que el estudio de la cultura organizacional en las empresas empezó a tener auge, principalmente en los Estados Unidos de América a finales de la década de 1970, se presentó la necesidad de evaluar la cultura de manera sistematizada y con posibilidades de comparación (*benchmarking*) para transferir el conocimiento de las mejores prácticas de gestión cultural y su aplicación.

Se considera que existen dos enfoques para poder conceptualizar la cultura de una empresa (Boon-Seng, 2019 p. 357), el enfoque orientado al proceso (*process-oriented*) y el enfoque orientado al tipo (*type-oriented*).

El enfoque orientado al proceso (*process-oriented*) parte de la representación de cultura de Schein donde se considera que la cultura son creencias compartidas por un grupo de personas y cuando estas creencias culturales son desafiadas se reemplazan por nuevas creencias. El cambio de creencias puede surgir del entorno externo o del cambio interno (como un nueva gerencia o proceso) que requiere respuestas efectivas que son inconsistentes con las viejas creencias. Por lo tanto, la cultura surge del aprendizaje social sobre las creencias a medida que un grupo de personas resuelve problemas derivados de amenazas externas e integración interna. Esta conceptualización de la cultura organizacional es el enfoque orientado al proceso (Lim, 1995, p. 16).

A su vez, el enfoque orientado al tipo (*type-oriented*) parte de la propuesta de diversos autores respecto a que las culturas corporativas corresponden a una gama de tipos ideales (arquetipos) que generalmente se basan en dos o más variables (Lim, 1995, p. 17). Uno de los

principales estudios de este tipo fue el llevado en 1980 por Hofstede (Lim, 1995, p. 17) para caracterizar la cultura de la IBM en 40 países, utilizó cuatro arquetipos (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/feminidad) y con esto, proporcionó una explicación cultural de las diferencias en los estilos de gestión. Y aunque este tipo de clasificaciones (enfoque orientado al tipo) tienen el potencial de proporcionar un marco común para diferenciar y comparar culturas, ninguna de ellas va más allá del nivel descriptivo para comprender y analizar los procesos involucrados en la formación y el cambio cultural (Lim, 1995, p. 17).

Uno de los primeros esfuerzos en caracterizar culturas con un enfoque orientado al tipo fue llevado en 1981 por Quinn y Rohrbaugh (Yunus, 2016, p. 92) con su modelo *Competing Values Framework* (CVF o Marco de Valores en Competencia en español) para examinar primero la efectividad organizacional de las empresas en tres dimensiones: primero, foco externo-interno; segundo, estructura de control de flexibilidad; y tercero, énfasis en medios y fines. En 1984 (Yunus, 2016, p. 92) lo extendieron a la medición de la cultura organizacional de las empresas.

Finalmente, Kim Cameron y Robert Quinn (Cameron & Quinn, 2011, p. 27) identificaron cuatro tipos (arquetipos) de cultura dominante en una organización en dos dimensiones con la evaluación OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*, o Instrumento de evaluación de la cultura organizacional en español). Con base en los estudios de Quinn y Kimberly, Denison y Spreitzer (1991) propusieron utilizar el CVF para examinar la cultura organizacional centrada en dos conflictos dentro de un sistema: el conflicto entre la estabilidad y el cambio, y el conflicto entre la organización interna y el entorno externo (Yunus, 2016, p. 92).

Se han propuesto diversos instrumentos de carácter científico para medir la cultura organizacional en los últimos cuarenta años. Todos los instrumentos de caracterización de cultura organizacional buscan volver operativa y administrable la cultura desde una visión multidimensional, y aunque estos instrumentos tienen diferentes enfoques de investigación, según Fillmore, hay tres tipos de marcos teóricos sobre los que se sustentan los modelos de cultura organizacional: *experienciales*, *científicos* y *pragmáticos* (como se citó en Gómez y Rodríguez, 1997, p. 2). Los experienciales reflejan el aprendizaje individual del empleado en la organización basado en su experiencia; el científico es explícito y se valida mediante la comprobación reiterada, y el pragmático, como una mezcla de los dos primeros desarrollados de forma inductiva. Nosotros, según mostramos en la Tabla 14, hemos optado por utilizar dos modelos científicos y uno experiencial.

**Tabla 14.** Listado de modelos utilizados en la presente investigación

<b>Modelo</b>	<b>Autor</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>Orientación</b>
Cubo de doble S	Goffee y Jones (2001)	Científico	Al tipo
Vivencial	Schein, (2009)	Experiencial	Al proceso

*Nota:* tabla de elaboración propia.

La comparación de los modelos teóricos que utilizaremos se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15.** Comparación de los modelos teóricos de Goffee y Jones y el de Schein

	<b>Goffee y Jones</b>	<b>Schein</b>
<b><i>Características principales</i></b>	Describen dos clases generales de relaciones humanas y las	Se enfoca en factores de naturaleza interna que pueden

	sitúan una con la otra y arroja cuatro tipos de cultura	ser creados o inducidos por la gerencia.
<b>Dimensiones</b>	Dos variables (sociabilidad y solidaridad) y cuatro arquetipos (en red, mercenaria, comunal, fragmentada)	Artefactos, creencias y valores, presunciones subyacentes básicas.

*Nota:* tabla de elaboración propia.

Los modelos de cultura organizacional de carácter científico con orientación al tipo suelen enfocarse en seis dimensiones (Pandey & Pandey, 2019, p. 22): competitividad, orientación al control y la coordinación, orientación al cliente, orientación a los recursos humanos, orientación a la innovación y el aprendizaje, y orientación al equipo.

## 11.2 Modelo Goffee y Jones

### 11.2.1 Cubo de la Doble S

Esta metodología fue desarrollada por Goffee y Jones (2001) de dos conceptos sociológicos, la sociabilidad y la solidaridad, que describen dos clases generales de relaciones humanas y las sitúan una con la otra y arroja cuatro tipos de cultura: en red, mercenaria, comunal, fragmentada y las contrapartidas negativas de esas culturas. De acuerdo con los autores de la metodología del Cubo de la Doble S, no existe una cultura “correcta” o que sea mejor para una organización sino más bien una cultura resulta adecuada para una empresa de acuerdo con su contexto o entorno empresarial, y al tener una cultura que no sea la adecuada a dicho entorno hablaríamos más bien de la funcionalidad o disfuncionalidad de una cultura determinada.

Cada una de estas culturas, adquiere mayor sentido de acuerdo con las condiciones con las que opera la empresa, así, la cultura en red es afín a las organizaciones altamente creativas y donde la información tiene un flujo con pocas restricciones. La cultura mercenaria es adecuada a empresas que se encuentran bajo alguna amenaza específica y tienen que moverse de manera rápida y concertada; sin embargo, debe resaltarse que es una cultura donde sus miembros trabajan sólo por dinero. La cultura comunal, se hace presente en empresas de reciente creación y con un líder carismático donde sus integrantes disfrutaban del trabajo en equipo y la competencia interna no los motiva, esta es una cultura difícil de mantener. Finalmente, la cultura fragmentada es útil cuando hay poca interdependencia en las actividades puesto que otorga altos niveles de libertad profesional.

### ***11.2.2 Sociabilidad y la Solidaridad***

Para determinar el carácter de una organización se parte de la identificación de la sociabilidad y la solidaridad de una empresa, de ahí el nombre de la metodología de la “Doble S” donde sociabilidad es “la medida de amigabilidad entre los miembros de la comunidad” (Goffe y Jones, 2001, p. 45) y ésta se encuentra de manera visible en personas que comparten valores similares, ideas, historias, actitudes, etc. El lado negativo de la sociabilidad es que los miembros de la organización se vuelven tolerantes ante bajos rendimientos de otros miembros, así como la creación de redes informales ocultas. Por su parte, “la solidaridad está más basada en la mente que en el corazón ... en tareas comunes, intereses mutuos, y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a las partes involucradas” (Goffe y Jones, 2001, p. 51). La solidaridad, en cuanto a su lado negativo en las organizaciones, puede ser dañina para aquellos que estén en medio del rendimiento óptimo esperado por la organización.



### 11.2.3 Arquetipos Culturales del Cubo de la Doble S

Según hemos apuntado, los cuatro arquetipos de este modelo que representan la arquitectura social subyacente en la organización (Goffe y Jones, 2001, p. 36) son en red (alta sociabilidad y baja solidaridad), mercenaria (alta solidaridad y baja sociabilidad), fragmentada (baja sociabilidad y baja solidaridad) y comunal (alta sociabilidad y alta solidaridad), con las características que de cada una de ellas se muestran en la Tabla 16.

**Tabla 16.** Modelo Goffe y Jones

<b>Cultura comunal:</b>	<b>Cultura en red:</b>
Se presenta en empresas que comienzan actividades que, gestionadas por su fundador, tienen fuerte sentido de urgencia. El espacio es compartido, no hay límites claro entre las actividades dentro y fuera de la organización y los canales de comunicación son informales. Identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad.	Genera ambiente de amistad y amabilidad con altos niveles de empatía y confianza. Se da en empresas de todo tamaño. Hay una gestión de puertas abiertas, sensación de libertad de movimiento, actividades sociales fuera de la empresa, comunicación fluida, fuerte identificación. Esta cultura apoya a quienes cometen errores, aunque puede volverse permisible. Genera reuniones largas e improductivas.
<b>Cultura mercenaria:</b>	<b>Cultura fragmentada:</b>

<p>Tiene un enfoque en el cliente, hay poca sociabilidad (se respeta la vida privada) y enfoque en el mérito lo que genera sentimientos de justicia puesto que no hay espacio a subjetividades. Presenta estructuras planas con comunicación directa. Las jornadas son largas, pero con mucho enfoque a las tareas.</p>	<p>También conocida como la no cultura. Hay bajo nivel de sociabilidad, pero alto respeto por las ideas. Se les da más importancia a éstas que a los individuos, por lo que hay mucha tolerancia a los comportamientos. Se favorece el trabajo individual y los espacios cerrados. Se trabaja por logros y objetivos.</p>
---	---

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 43).

#### ***11.2.4 Ciclo de Vida las Culturas del Cubo de la Doble S***

De acuerdo con la experiencia de los autores al aplicar esta metodología (Goffe y Jones, 2001, p. 57), las cuatro culturas arquetípicas que proponen tienen un ciclo de vida de acuerdo con el tiempo de existencia de la organización, aunque, por diferentes factores, los cambios no siempre obedecen a este ciclo, pero la característica principal de la cultura es precisamente su fluidez. La cultura comunal suele presentarse en empresas pequeñas donde todos los empleados se relacionan entre sí y con el dueño, y conforme van creciendo y la interacción de los miembros se vuelve poco frecuente por el tamaño de la organización, se evoluciona a una cultura en red ya que los roles se diferencian con mayor claridad y la estructura se vuelve más jerárquica.

El crecimiento de la organización, mayor demanda de recursos, un mercado cambiante o nuevos competidores suelen traer cambios inesperados y reestructuras organizacionales por los que la cultura de red evoluciona hacia una cultura mercenaria, donde se encuentran bajos niveles de sociabilidad y la organización adopta un rol de sobrevivencia y su centro es en el resultado del negocio. Los cambios que experimenta la empresa suelen impulsarla a una nueva

cultura, desde un aspecto negativo suele tornarla en una cultura fragmentada, en un cambio positivo suele llevarla nuevamente a una cultura en red o incluso una comunal.

#### ***11.2.5 Metodología de Caracterización Cultural del Cubo de la Doble S***

El modelo del Cubo de la Doble S ofrece una metodología compuesta de cuatro herramientas para caracterizar la cultura de una empresa. La primera es un observatorio de conductas en función de cómo en la organización se distribuye el espacio físico, la comunicación interpersonal, el uso del tiempo y la forma de expresar las identidades personales. La segunda es un cuestionario de 23 ítems acerca de la organización. La tercera identifica si la cultura actual de la organización existe de forma positiva o negativa. Finalmente, la cuarta herramienta es un verificador de la cultura identificada con las otras herramientas, mediante el uso de diez escenarios de comportamientos distintos.

#### ***11.2.6 Cuestionario Sobre el Carácter Organizacional***

El modelo del Cubo de la Doble S desarrollado por Goffee y Jones utiliza un cuestionario de 23 ítems que se muestra en el Anexo 2, el cual sugiere, dentro de los cuatro arquetipos que propone (mercenaria, en red, comunal, fragmentada) un tipo de cultura para una empresa determinada. Las respuestas a este cuestionario, de acuerdo con la metodología, sugiere una cultura determinada, la cultura se determina por medio de la puntuación de la cultura de la organización, según se muestra en el Anexo 3.

Pero aún hay que llevar a cabo un segundo cuestionario, el cual se muestra en el Anexo 4, para comprobar si dicha cultura arroja rasgos positivos o negativos. Esta segunda etapa se compone de cuatro cuestionarios y según la cultura que haya arrojado la aplicación del primero (mercenaria, en red, comunal, fragmentada), se aplicará el correspondiente.

### 11.3 Modelo Vivencial (Schein)

#### 11.3.1 Descripción

Como lo hemos mencionado previamente, para caracterizar la cultura de una empresa con un enfoque descriptivo y un método inductivo de un proceso empírico es necesario contar con un tema específico de indagación del cual se descifrá la cultura. Posteriormente se necesita un grupo de empleados (demografía) que sea representativo de la parte de la empresa de la cual se quiera analizar la cultura organizacional. Dicho de otro modo, podríamos caracterizar de manera general la cultura de una empresa a través del estudio estadístico de las estructuras que componen a la organización, sin embargo, si partimos del razonamiento de los modelos teóricos de carácter científico nos arrojarán “inferencias basadas en el cálculo de probabilidades” (RAE, 2019), pero no necesariamente nos ayudarán a entender los supuestos culturales que se pretenden entender y en su caso modificar a partir de un tema taxativo. Para hacer un uso correcto del modelo descriptivo hacemos énfasis en un tema taxativo real (es decir no hipotético) para su aplicación y una demografía pequeña pero representativa de la población que pretenda analizarse.

Schein (2009) propone un ejercicio para descifrar la cultura de una compañía:

1. *Demografía*. El ejercicio se llevará a cabo con grupos de diez a quince personas de diferentes niveles de contribución y funciones.
2. *Tiempo*. El ejercicio tiene una duración aproximada de cuatro horas.
3. *Distribución*. El grupo deberá estar sentado en círculo y disponer de rotafolios para tomar notas. Es importante el acomodo del grupo para permitir que surjan y fluyan con facilidad conversaciones candidas.
4. *Tema taxativo*. El ejercicio inicia con la declaración del asunto, circunstancia o materia que esté limitada y determinada, que se pretende aclarar, comprender, implementar y solucionar

que puede ser, o no, un problema. Declarar los comportamientos que la organización pretende tener en el futuro si el programa de cambio es exitoso.

5. *Cultura y sus niveles*. Clarificar el concepto de cultura, elementos y los niveles de esta última, sean observables o no observables. Schein identifica la cultura organizacional en tres niveles, artefactos, valores declarados y supuestos básicos (ver Figura 12). Los artefactos son el nivel tangible, es decir, los elementos visibles de una cultura, los valores declarados son aquellos que son comunicados de manera formal y pública por la organización, mientras que los supuestos básicos están compartidos por los miembros de la organización. La importancia de descifrar los supuestos implícitos radica en poder entender las diferencias entre los valores declarados de la organización y los supuestos observados, en otras palabras, lo que nosotros llamamos como la consistencia entre el elemento adjetivo-descriptivo de la cultura y el sustantivo-performativo de la misma.

Nosotros planteamos el estudio de la cultura organizacional a partir de dos niveles (ver Figura 6), observables y no observables (*en donde los elementos observables son aquellos que son visibles, mientras que los no observables son los elementos no son visibles y es más complejo descifrarlo*), los cuales integran siete elementos, sesgos inconscientes, fenómenos, supuestos implícitos, normas conscientes, contratos, artefactos y comportamientos explícitos. El estudiar la cultura e identificarla a partir de esta propuesta de dos niveles y siete elementos nos permitirá llevar a cabo la tipificación cultural con enfoque descriptivo con mayor detalle y precisión con el fin de identificar los supuestos culturales (o comportamientos organizacionales) que se pretenden modificar.

6. *Artefactos*. Identificar los artefactos que existen en la organización. Los artefactos representan el nivel más visible de la organización, son observables y tangibles, tales como vestuario, instalaciones, documentos, logotipo, mobiliario, eventos sociales, rituales, etcétera.

7. *Valores declarados*. Identificar los valores declarados, como pueden ser estrategias, objetivos, filosofía empresarial, misión de la organización. Muchos de estos valores son comunicados formalmente por la organización y son presentados como “la cultura de la empresa”.

8. *Comparativo valores declarados con artefactos*. Una vez finalizado el proceso de identificación de los valores declarados y los artefactos, debe llevarse a cabo una verificación que contraste los valores contra los artefactos. Para este efecto se puede tomar uno de los valores declarados y contrastar si existe un sistema de reconocimiento o de consecuencias que soporten dicho valor, si no es así, se ha identificado un tema en el que un supuesto básico o implícito más profundo opera y maneja de forma tácita uno de los sistemas. La ruta para adentrarse a niveles más profundos de la cultura de una organización es por medio de la identificación de las inconsistencias y conflictos entre (a) comportamientos, políticas, reglas y prácticas (artefectos) y (b) los valores declarados en la misión, visión, declaraciones, políticas y otras comunicaciones gerenciales. Posteriormente, debe identificarse lo que en realidad impulsa estos comportamientos manifiestos (los mencionados en el apartado *a* del presente párrafo) y otros artefactos. Aquí es donde se integran los elementos importantes de la cultura.

9. *Evaluación de supuestos implícitos*. En esta etapa, se evalúa el patrón de los supuestos compartidos de la organización y la manera en la que ayudarán u obstaculizarán en el logro de los objetivos establecidos a partir del tema taxativo en análisis. Dado que los comportamientos basados en supuestos compartidos son difíciles de modificar, es aconsejable concentrarse en aquellos que puedan facilitar el objetivo planteado y visualizar la cultura como una fuerza positiva para ser utilizada, en lugar de una restricción para ser superada (Schein, 2009).

10. *Siguientes pasos*. Una vez finalizado el proceso anterior, se tendrá una de varias soluciones más una comprensión amplia de los pasos a seguir para el programa de cambio en el

que se utilizará la cultura y los elementos identificados para llevar a cabo la evolución de la cultura. Si el análisis no arroja suficiente información, se puede trabajar con grupos adicionales para verificar y confirmar los hallazgos.

## **12. ORGANIZACIÓN**

La organización de nuestra investigación, esto es, los empleados participantes de la organización de estudio son los empleados sujetos a una relación individual de trabajo (ya sea determinada o indeterminada) de la sociedad mercantil denominada CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V. (en lo sucesivo lo denominaremos como CMSH), en específico, de la unidad de servicio denominada Corporativo u Oficinas Centrales.

La definición de la organización que servirá para nuestro análisis representa una cuestión crucial en nuestra investigación, ya que como Hofstede et al. (1990) menciona, una organización puede incluir, culturalmente, diversos departamentos y estos departamentos pueden consistir en grupos de trabajo culturalmente diferentes: determinar qué unidades son suficientemente homogéneas para ser utilizadas para comparar culturas es un problema tanto teórico como empírico (Hofstede et al., 1990, p. 289). Por lo anterior, nosotros determinamos utilizar una única unidad de servicio, y puesto que esta unidad de servicio tiene tres locaciones en una misma ciudad, hemos tomado un enfoque pragmático y el uso de la locación principal que congrega al 80% de su población.

## **13. ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA**

### **13.1 Metodologías Para Caracterizar una Cultura**

En el apartado 3.2 establecimos que el objetivo específico de nuestra investigación es evaluar la eficacia de resultados y determinar la factibilidad de uso de caracterizar la cultura organizacional de una empresa al utilizar: (a) una metodología con un enfoque orientado al

proceso (Estudio 1) y (b) una metodología con un enfoque orientado al tipo (Estudio 2). Esto, para determinar la pertinencia de los resultados del Estudio 1 en oposición a los resultados del Estudio 2 con el fin de aplicarlos en la toma de decisiones de la empresa o para un objetivo en concreto.

Pero para lograr lo anterior planteado es necesario responder a nuestra pregunta de investigación: *¿qué enfoque, entre el orientado al proceso y el orientado al tipo, es el idóneo para caracterizar la cultura organizacional de una empresa?* Para esto, analizaremos la efectividad de la caracterización de la cultura organizacional de una empresa por medio de dos metodologías:

a) Metodología enfocada al proceso (*process-oriented*). Esta metodología considera que la cultura surge del aprendizaje social sobre las creencias (Lim, 1995, p. 16). Las creencias son historias en común compartidas por un grupo de personas, el aprendizaje social se da cuando ese grupo de personas resuelve problemas derivados de amenazas externas e integración interna y el cambio cultural ocurre cuando las creencias son desafiadas, desconfirmadas y reemplazadas por otras nuevas.

Para el modelo enfocado al proceso utilizaremos el modelo con enfoque al proceso de Schein (1985, 2009) con enfoque de tipo descriptivo (ver Figura 4) ya que como apunta Hernández Sampieri (2014) la acción indagatoria de nuestro proceso empírico se moverá de manera dinámica y circular entre los hechos (vivencias, situaciones, eventos, interacciones y conductas, ya sean sentidas o experimentadas por parte de los empleados) y su interpretación con el fin de hacer un mundo visible (p. 7).

b) Metodología con enfoque al tipo (*type-oriented*). El enfoque de esta metodología parte de que la cultura organizacional de una empresa corresponde a una gama de tipos ideales (o arquetipos) que generalmente se basan en dos o más variables (Lim, 1995, p. 17). Para



caracterizar o tipificar la cultura con enfoque al tipo, optamos por utilizar el modelo del Cubo de doble S de Goffee y Jones (2001). Este es un estudio cuantitativo con un alcance descriptivo que en palabras de Hernández Sampieri (2014) describe un evento, fenómeno, hecho, programa, proceso, caso (individuo, objeto, organización, comunidad, etcétera) cuando especifica sus propiedades y características sin que su objetivo sea indicar cómo se relacionan los conceptos o variables analizados (p. 66).

El estudio con enfoque al tipo se llevará a partir del método deductivo; por lo cual, utilizaremos una metodología de carácter científico, explícito y de validación reiterada llamada Cubo de la Doble S, desarrollada por Goffee y Jones (2001) de dos conceptos sociológicos: la sociabilidad y la solidaridad, que describen dos clases generales de relaciones humanas y las sitúa una con la otra. Esta metodología arroja cuatro tipos de cultura: fragmentada, en red, mercenaria y comunal, además de las contrapartidas negativas de estas culturas. Esta metodología está compuesta de cuatro herramientas que permiten caracterizar la cultura de una empresa, validar la positividad o negatividad de ésta y verificar la cultura identificada.

### **13.2 Población y Muestra.**

Apuntamos en el apartado 8 anterior (Población y Muestra) que la organización de estudio de nuestra investigación es la oficina corporativa u oficina central de CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V. (en lo sucesivo lo denominaremos como CMSH) y los informantes de la organización son los empleados sujetos a una relación individual de trabajo (ya sea determinada o indeterminada) de esta sociedad mercantil.

### **13.3 Contexto de Tiempo y Espacio de Nuestro Estudio**

Consideramos que es relevante plantear el entorno físico y simbólico del momento, así como los fenómenos, situaciones y circunstancias en específico de tiempo y lugar en el que

llevamos a cabo este estudio (de mayo a septiembre de 2020). Ya que las circunstancias mundiales que rodean nuestra investigación no son comparables a ningún evento reciente. El hacer mención de esta situación, que en términos generales es atípico y probablemente no indispensable, nos ayudará a entender el contexto social, histórico, económico, cultural y, sobre todo, de salud pública del momento en el que se llevó a cabo este estudio.

#### **13.4 Enfermedad por Coronavirus COVID-19**

De acuerdo con el calendario de trabajo y actividades que planteamos para desarrollar la presente investigación, el estudio de investigación estaba planeado para llevarse a cabo de manera presencial durante el segundo y tercer trimestre del 2020 en las oficinas de la organización de estudio, no obstante, una contingencia mundial de salud por una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 también conocida como enfermedad por coronavirus o COVID-19 causó que diferentes países, entre ellos México, ordenaran a su población entrar en cuarentena o confinamiento obligatorio, lo que nos implicó llevar esta parte de nuestra investigación mediante el uso de plataformas de servicios de videoconferencias y conferencias web a distancia como Zoom y Teams, y aplicar las encuestas a través de herramientas para la recolección de datos, ya sea de forma personalizada o anónima, como lo es la herramienta de formularios de Google.

#### **13.5 SARS-CoV-2**

En noviembre de 2019 se presentaron los primeros casos de una “neumonía atípica” en Wuhan (provincia de Hubei, China) y el 31 de diciembre la Comisión Municipal de Salud de esta ciudad confirma formalmente a la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020a) la presencia de casos de neumonía de etiología (causa) desconocida. El 13 de enero de 2020 se confirma en Tailandia el primer caso registrado (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020c). El 12 de febrero de ese mismo año, la OMS

convoca en su sede de Ginebra un foro de investigación e innovación para evaluar esta nueva enfermedad (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020b) y es en ese foro donde se le otorga el nombre de COVID-19, el cual se forma de las palabras "corona", "virus" y "*disease*" (enfermedad en inglés), mientras que 19 representa el año en el que surgió (BBC News Mundo, 2020).

A partir del descubrimiento del COVID-19, diversos países ordenaron a su población entrar en cuarentena o confinamiento obligatorio, lo que implicó el resguardo de las personas en sus domicilios, se limitaron los movimientos e interacciones de las personas, y se suspendieron actividades económicas no esenciales (la definición de actividad no esencial varió de país a país, pero en general implicó el cierre de restaurantes, teatros, cines, centros comerciales y demás espacios de esparcimiento: así como centros educativos y ciertas industrias y servicios).

Los primeros países que ordenaron el confinamiento (por regiones) fueron China (23 de enero), Italia (9 de marzo), España (14 de marzo), Francia (17 de marzo), Noruega (12 de marzo), Austria (16 de marzo). En Estados Unidos el primer estado en decretarlo fue California (19 de marzo) y Nueva York (20 de marzo). Argentina y Chile (19 de marzo) fueron los primeros países latinoamericanos en adoptar esta medida (Canibe, 2020). En México (23 de marzo) el confinamiento inició a partir de la declaratoria de la Fase 2 (Lozano, 2020).

Durante el mes de mayo, a nivel mundial, inició el desconfinamiento. Una vez que pasó el punto álgido de la curva de contagios los distintos gobiernos empezaron a levantar de forma paulatina y progresiva el confinamiento obligatorio, a esta etapa se la ha llamado la "nueva realidad". Este término, usado por la Organización Mundial de la Salud por primera ocasión (EUROPA PRESS, 2020), se refiere de manera principal a ciertas medidas sanitarias que ante la falta de alguna vacuna o solución permanente seguirán vigentes entre dieciocho y veinticuatro

meses más. Estas medidas, ya sin confinamiento domiciliario, lo son el uso de mascarillas en lugares públicos, distanciamiento social en restaurantes, escuelas, transporte, etcétera. Este término de nueva realidad (o nueva normalidad) ha sido también utilizado para referirse a situaciones políticas, económicas y ambientales que sufrirán cambios y ajustes una vez iniciado el desconfinamiento.

La nueva realidad aplicó de igual manera para la dinámica laboral, ya sea que los empleados desempeñaran trabajos de oficina con sus respectivas medidas sanitarias o se optara por hacer uso del trabajo a distancia (*home office*); esto último no aplicaba en labores que requirieran estar físicamente en su centro de trabajo (servicios, *retail*, manufactura, construcción, minería, entre otros).

Las labores tanto para quienes trabajan desde casa, como para quienes lo hacen desde su centro de trabajo es diferente a como era a fines del 2019 e inicios del año 2020. Quienes de manera regular laboran de forma presencial en su centro de trabajo, tuvieron importantes limitaciones en aspectos de comodidades y beneficios como lo son comedores, transporte empresarial, espacios de esparcimiento, dinámicas de sociabilización y programas de capacitación, entre otros. Muchas de estas actividades se han llevado a cabo en aislamiento o en grupos muy reducidos. En lo que respecta a quienes realizan trabajo a distancia (entre un 5% y un 22% de la población económicamente activa según estimaciones propias a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI] [2021]) lo hacen con sus propias herramientas, las cuales no están diseñadas (en ergonometría y seguridad) para uso laboral, como sillas, escritorios o mesas, energía, aire acondicionado, snacks (café, agua, bocadillos), servicio de consulta médica, etc.

El Centro para el Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos (*Centers for Disease Control and Prevention* [2021]) emitió una serie de recomendaciones en constante

actualización (mayo 2020) para que los empleadores tomen diversas medidas en edificios y oficinas para crear un lugar de trabajo seguro y saludable para proteger a trabajadores y clientes ante el riesgo de exposición al virus que causa la enfermedad por (COVID-19). Esta guía enumera medidas de seguridad sanitaria como el uso de ventiladores para incrementar el flujo de aire, sistemas especiales para el filtrado del aire, extractores para áreas comunes, irradiación germicida ultravioleta, entre otros.

En lo que respecta a espacios físicos de oficinas, el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos en conjunto con la Asociación Americana de Higiene Industrial (*American Industrial Hygiene Association* [2020]) emitieron una serie de lineamientos por área de oficina (oficinas, recepción, salas de juntas, cafetería, comedor, elevadores, etc.), de los cuales resaltamos de forma general algunos de ellos:

- a) Eliminar asientos de recepción y solicitar que los invitados tengan cita por anticipado.
- b) Eliminar o reconfigurar asientos, muebles y estaciones de trabajo para preservar el distanciamiento físico.
- c) Reconfigurar estaciones de trabajo para que los empleados no estén sentados frente a frente o instalar divisiones o protectores físicos si no se pueden evitar este tipo de lugares.
- d) Eliminar servicios como café, té y bocadillos, y solicitar a los empleados que traigan los suyos.
- e) Evitar el uso de máquinas dispensadoras de alimentos o proporcionar toallas desinfectantes.
- f) Evitar en las oficinas las reuniones presenciales y utilizar teléfono o herramientas de videoconferencia.
- g) Sólo en caso de ser estrictamente indispensable, llevar a cabo reuniones presenciales con no más de 10 personas, y respetar el distanciamiento indicado.

En esta nueva realidad laboral (el término acuñado por la OMS que recién apuntamos) los empleados (operativos y administrativos) que laboren de forma presencial deberán sujetarse a estos lineamientos. En el caso de empleados administrativos sólo podrán trabajar en sus oficinas de manera presencial entre un veinticinco a un cincuenta por ciento de la plantilla, dependiendo de la fase sanitaria en la que se encuentre cada ciudad. El resto de los empleados seguirán laborando desde sus casas o de forma remota.

En México, el desconfinamiento continuaba al momento de llevar a cabo nuestro estudio como en el caso particular de las oficinas corporativas de CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V., donde la mayor parte de sus empleados trabajaban de forma remota desde sus casas (al momento de aplicar las encuestas, aproximadamente el 90% de los empleados administrativos/oficinas corporativas llevaban entre cinco y seis meses de teletrabajo, vocablo acuñado en la década de los años 1970 a partir de la crisis de la gasolina donde se temía que los empleados no pudieran movilizarse a sus trabajos), lo cual pudo causar algunos sesgos al momento de responder, ya que elementos visibles y tangibles de la cultura, como lo son los artefactos, no están ya a su alcance, asimismo el estado de ánimo, causado por el confinamiento, pudo haber incidido en las respuestas ya que “durante épocas de cambios prolongados y radicales, las personas terminan cambiando” (Lucic, como se citó en Fisher, 2020).

### **13.6 Teletrabajo y Trabajo Presencial Limitado.**

El teletrabajo o *home office* tendrá consecuencias en la concepción de la cultura organizacional y la satisfacción o clima organizacional en los empleados (lo cual como ya apuntamos, en el punto 8.3.1.4, no son lo mismo ya que la cultura es un conjunto de valores compartidos, mientras que el clima tiene una orientación conductual, como la suma de percepciones de los empleados sobre las interacciones humanas e instalaciones físicas de su

centro de trabajo). Lo anterior debido a que uno de los pilares en los que se ha centrado gran parte de la cultura organizacional de las empresas son los espacios físicos (artefacto, como elemento visible de la cultura). Se ha buscado que las áreas de trabajo ayuden al colaborador a sentirse más creativo, comprometido y conectado con la compañía; y que estos espacios actúen como símbolo que represente a la organización y a la decisión de sus empleados de laborar ahí (Morgan, 2017, p. 59).

Jacob Morgan (2017) vaticinó que la idea tradicional de una oficina, con sus cubículos perfectamente alineados de paredes grises y colaboradores aislados de su entorno, moriría para dar paso a espacios colaborativos con mayor flexibilidad, comodidad y apertura que permitiera a los colaboradores un gran nivel de conexión entre ellos. En resumen, Morgan apuntó que los espacios físicos de las empresas serían el reflejo de los valores de éstas.

Los cubículos desaparecieron, las oficinas cerradas se convirtieron en una extraña especie en extinción, el espacio físico por empleado pasó de 16 m<sup>2</sup> a 7 m<sup>2</sup> (Ochoa, 2020) y las áreas comunes de entretenimiento se volvieron espacios aspiracionales. Hoy regresan las mamparas y los cubículos (en las funciones o trabajos que por su naturaleza no pueden hacer teletrabajo), se instalan paneles de plástico como separadores de espacio, las áreas comunes están clausuradas o deshabilitadas y se promueve que las personas trabajen en aislamiento. Las reuniones de trabajo, aun y para quienes se encuentren en la misma ubicación, utilizarán herramientas de videoconferencia.

Steelcase (s. f.), compañía para muebles de oficinas fundada en 1912, asegura que la pandemia global del COVID-19 cambiará el espacio de trabajo y los paradigmas de planificación impulsados por la densidad y los costos para siempre; asimismo la compañía predice que los nuevos espacios laborales tendrán elementos como vidrio o pantallas más altas y se introducirán nuevos tejidos que se puedan limpiar con lejía.

### 13.7 Consideraciones Hacia Nuestro Estudio y a la Cultura Organizacional.

Todo parece indicar que el concepto de oficina abierta desaparecerá, y más allá del rediseño de espacios de trabajo que será una mezcla de factores científico-arquitectónicos, hay que replantearse los supuestos con base en los cuales se construye la cultura de una organización.

Si el concepto que hemos venido mencionando de espacios físicos abiertos y colaborativos fue el pilar de la experiencia del empleado (*employee experience*) y de la cultura de numerosas organizaciones, llegó el momento de replantearse los supuestos de todo esto. Si lo que ahora hará que los empleados se sientan más seguros y comprometidos son las barreras físicas y la separación entre colegas, habrá que readaptar y reconstruir lo que numerosas organizaciones entienden por cultura y en el contexto actual de aplicación, cabe esperar que al no estar todo esto definido, los resultados puedan reflejar brechas o sesgos inherentes.

Desde una perspectiva organizacional esto reflejará un cambio de la cultura como la conocemos (y aquí debemos apuntar que el momento de aplicación a CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V. nos ayudará a entender los inicios de este fenómeno más allá de los sesgos o brechas que hemos comentado) y, por lo tanto, la cultura organizacional buscará adaptarse a un mundo organizacional que apenas se conforma. Los rituales, juegos, emociones y conversaciones que se generan a partir de la interacción de los empleados se minimizarán, y gran parte de las conversaciones se volverán distantes e impersonales por el uso de medios tecnológicos.

Ante esto, la cultura que probablemente prevalezca es una cultura fragmentada (Goffe y Jones, 2001) con bajos niveles de sociabilidad (menor amigabilidad entre los miembros de la comunidad) y solidaridad (poco apoyo a intereses ajenos). La cultura fragmentada es un tipo de cultura donde se favorece el trabajo individual y se trabaja por logros y objetivos. Asimismo, existe un alto respeto por las ideas puesto que se les da más importancia a éstas que a los



individuos; su pertenencia es profesional más que organizacional y las vidas privadas de los colaboradores son con frecuencia un misterio.

## **14. CHRISTUS MUGUERZA**

CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS, S.A.P.I. DE C.V. (empresa fundada en 1932 como Hospitales Modernos, S. A.) es una entidad legal constituida conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, y es controlada por CHRISTUS HEALTH, una organización sin fines de lucro de capital estadounidense. En México, CSMH opera 11 hospitales en seis ciudades del país; 14 centros de atención médica en Monterrey, Saltillo y Reynosa; 4 Clínicas ambulatorias o de corta estancia en Monterrey, San Luis Potosí, Irapuato y Chihuahua; 14 Centros de Atención Médica en Monterrey, Saltillo y Reynosa; sistema de ambulancias; el centro de adopción Casa Cuna Conchita; 4 Clínicas de Asistencia Social Adelaida Lafón; 2 escuelas de enfermería en Monterrey y Chihuahua. Sus oficinas centrales corporativas están situadas en la ciudad de Monterrey, N.L. (CHRISTUS MUGUERZA, s. f.-b)

### **14.1 Contexto histórico primer tercio del siglo XX**

#### ***14.1.1 A Nivel Mundial***

Los años veinte del siglo pasado fue una década que nació con grandes esperanzas a nivel mundial después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). La humanidad “creía haber aprendido la lección de la destrucción total de la I Guerra Mundial y avanzaba hacia el futuro de la mano de la tecnología, confiando en que la sociedad sería capaz de dejar atrás la violencia” (Altares, 2020). Además, es la década donde se consolida el derecho al sufragio por parte de las mujeres (en Estados Unidos se aprueba la 19 Enmienda en su constitución; de forma previa en

Nueva Zelanda en 1893; y en Reino Unido, Alemania, Rusia, entre otros, en 1918) (Garza Guerra, 2016).

Asimismo, fue una década “de alta conflictividad social, al calor de la cual unos temieron que la revolución bolchevique se extendiera” (Dolores Béjar, 2015, p. 90). Y de una oscilante y “frágil recuperación económica, en el reflujo de los conflictos sociales y en un clima de distensión internacional” (Dolores Béjar, 2015, p. 90). Esta combinación de factores culminó el 29 de octubre de 1929 en una de las más profundas crisis económicas a nivel mundial, suceso “que sería conocido como el martes negro al desplomarse ese día la Bolsa de Valores de Nueva York” (Mendirichaga, 1994).

Esta crisis “dio paso a los tiempos oscuros en que grandes masas de la población fueron arrojadas a la miseria y la desesperación, al mismo tiempo que el liberalismo era casi arrasado a través de la instauración de regímenes dictatoriales” (Dolores Béjar, 2015, p. 90). Esto, tuvo como resultado la Gran Depresión de los años 30, caracterizada por una profundidad inédita – detectable por la caída de la producción, del comercio exterior y el enorme incremento de la desocupación– pero también por su extensión en el tiempo (Peyrano, 2014).

#### ***14.1.2 México (Económico y Político)***

A inicios de 1930, México era un país fragmentado que se reponía de la etapa armada de 1910-1920, y como lo ha señalado Monsiváis al referirse a la situación del País en esa época:

se genera en el país una imperiosa necesidad de pertenencia; ya que si formalmente existía la nación, lo que la unificaba era lo que la dividía. La gente se congregaba por regiones o en torno a grupos étnicos; clases sociales o gremios y, ante la agitación de principios del siglo XX, en torno a causas políticas y/o camarillas de caudillos (Domínguez Chávez, 2012, p. 1).

México, después de la revolución, era eminentemente rural, el 10% de la población era hablante de una lengua indígena y desconocía el español, el 70% de los 15 millones de habitantes se

dedicaban a labores del campo y vivían en poblaciones de menos de 2,500 habitantes de las cuales más del 90% no estaban comunicadas con ferrocarriles o telégrafo y carecían de agua potable y electricidad (Domínguez Chávez, 2012, p. 3).

El siglo XX, desde el punto de vista económico, fue de vaivenes pero también de una verdadera transformación distinguida por pasar de “una estructura con predominio de las actividades agropecuarias a otra donde el comercio y los servicios tienen la mayor participación, a la vez que las actividades industriales amplían también su peso relativo” (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 1999, p. 42). El movimiento revolucionario de 1910 significó una interrupción al crecimiento que se venía dando desde el porfiriato. Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial y la consiguiente reducción del comercio internacional, estimuló la sustitución de importaciones y, por ende, la economía nacional (INEGI, 1999).

La primera mitad del siglo pasado fue de lento crecimiento, de hecho, el proceso acelerado de industrialización del país se da hasta los años 40, situación que generó la expansión del comercio, de los servicios y del espacio urbano propicio para esas actividades; y es hasta esa fecha que el sector terciario de la economía como lo son hospitales, clínicas, centros de salud y laboratorios clínicos tienen un crecimiento importante. La primera década del siglo XX (1901-1910) comenzó con un crecimiento de 3.3% para desplomarse (década de 1921 a 1930) a tan sólo un 0.3%, el crecimiento más bajo (para una década) de todo el siglo pasado (INEGI, 1999). Esto, como un reflejo de la inestabilidad y turbulencia del país.

Aún sin concluir la década de los 20, se presentó la crisis internacional de 1929: “de hecho, en términos reales, el nivel del PIB de 1928 se volvió a alcanzar hasta 1935, fecha a partir de la cual creció por arriba de los 6 puntos a lo largo de 46 años” (INEGI, 1999, p. 43). Lo que se refleja en el Producto Interno Bruto (PIB) por persona, donde el registrado en 1900

tardó 51 años en duplicarse (el PIB per cápita en el año 1900 [a pesos de 1993] fue de \$2,615.00, en 1940 fue de \$3,679.00 y en 1950 fue de \$5,002.00 [INEGI, 1999]).

En este período postrevolucionario (1920-1940) se promovió la alfabetización y se capacitó mano de obra para lograr el desarrollo industrial, al mismo tiempo que fortaleció la cultura laica para lograr la modernización del sistema económico con un reconstituido sistema educativo nacional (Domínguez Chávez, 2012, p. 2). Además, le ofreció

a los sectores sociales más beneficiados la continuidad del sistema capitalista con intervencionismo estatal en la economía, y a las capas medias y los proletarios los apoyos derivados del Estado Benefactor, que les permitirían a futuro mejorar económicamente y lograr su ascenso social, además de su posible incorporación, como nuevos cuadros, dentro de la jerarquía política del nuevo régimen posrevolucionario que dirigiría a la nación por setenta años (Domínguez Chávez, 2012, p. 2).

#### ***14.1.3 México (Salud Pública)***

A inicios del siglo XX en México la esperanza de vida al nacer era de 27.5 años y el coeficiente de mortalidad general de 33 por cada 1,000 habitantes (Rodríguez de Romo y Rodríguez Pérez, 1998). En esa época aún no se utilizaba el concepto de Salud Pública con los elementos económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos que el término implica; en su lugar, se utilizaban los vocablos salubridad y beneficencia: “La primera más bien despierta la idea de lo que es bueno para la salud. La segunda se refiere a los servicios de salud que presta el gobierno” (Rodríguez, 1998).

En materia de salud pública, al igual que en el económico y político, México tenía graves carencias, entre ellas, epidemias, hambrunas y enfermedades ocasionadas por la Revolución mexicana, además de las profundas diferencias sociales, la desigual distribución de la riqueza y el centralismo que hacía que las decisiones de salubridad pública se tomaban desde la Ciudad de México. En 1905 se construyó con intención exclusiva, en la Ciudad de México, el Hospital

General de México, primer hospital por parte del estado mexicano que “en su diseño se incorporaron los avances de punta tanto de las ciencias médicas como de la ingeniería sanitaria” (Gómez-Dantés y Frenk, 2019, p. 203) y que no era operado por alguna institución religiosa ni operaba de la caridad, aunque su diseño “había sido edificado siguiendo el modelo de finales del siglo XIX de los hospitales europeos contruidos con pabellones para aislamiento” (Loyo-Varela y Díaz-Cházaro, 2009, p. 501).

El 23 de marzo de 1922 se inauguró la Escuela de Salubridad, antecesora de la actual Escuela de Salud Pública que surge en 1954 (Rodríguez, 1998) y se pudieron impulsar campañas de medicina preventiva contra el paludismo, tifo, escarlatina, difteria, sífilis y gonorrea, y finalmente los servicios de salud fueron llevados a los estados de la República Mexicana. Pero, es hasta enero del 31 que se crea el Servicio de Sanidad de los Estados (Bustamante et al., 1982) para atender la deficiente atención de servicios de salud en las entidades federativas de México.

Según podemos observar (Tabla 17) al igual que la economía, la salud pública mexicana tuvo un pobre desarrollo a principios del siglo XX, principalmente fuera de la Ciudad de México y es en la década de los 30 que “se sustituye el concepto de beneficencia por el de asistencia, y se reconoce la obligación del Estado de intervenir en materia de salud y auxilio social, así como el derecho de los ciudadanos a solicitarla” (Loyo-Varela y Díaz-Cházaro, 2009, p. 499).

**Tabla 17.** Estructuras, programas e instituciones para prestar servicios personales de salud.

México, 1928-2007

Año	Estructuras, programas o instituciones (Gómez-Dantés y Frenk, 2019)
1928	Unidades Sanitarias Cooperativas
1931	Servicio de Higiene Rural
1936	Servicios Médicos Ejidales Cooperativos

1937	Secretaría de Asistencia Pública
1939	Unidades Médico-Sanitarias Cooperativas
1943	Secretaría de Salubridad y Asistencia
	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
	Hospital Infantil de México
1953	Programa de Bienestar Social Rural

Fuente: Gómez-Dantés y Frenk (2019).

Los primeros hospitales privados del país fueron fundados el 27 de mayo de 1899 a raíz de la expedición por parte del Congreso de la Unión de la Ley de Beneficencia Privada. Así, surgen sociedades de beneficencia como el Hospital Inglés, Sociedad de Beneficencia Española, Sociedad Americana de Beneficencia, Asociación Francesa, Suiza y Belga, Asociación de Beneficencia de la Colonia Italiana y la Alianza Monte Sinaí (Loyo-Varela y Díaz-Cházaro, 2009, p. 499) impulsados por ciudadanos de otros países radicados en México.

#### **14.1.4 Nuevo León**

De acuerdo con Rodrigo Mendirichaga (1994) en el año de 1932 el gobernador de Nuevo León, Francisco A. Cárdenas, al rendir su informe de actividades (comprendido de finales de 1931 a mediados de 1932) apuntó que la condición depresiva, lejos de aminorar sus efectos se acentuaba, y que al haber asumido la gubernatura en épocas “harto difíciles” había que atender el problema económico con los más ásperos lineamientos, de ahí que la decisión gubernamental por reducir emolumentos y suprimir personal trajo un estimable ahorro en el capítulo de los egresos.

Con la crisis de los años 30, según Mendirichaga en el libro *Solitario y Magnífico: Hospital Muguerza 1934-1994*, en el cual retrata la historia fundacional del ahora Hospital CHRISTUS MUGUERZA ALTA ESPECIALIDAD, aumentaron los desocupados y “millares

de mexicanos” (p. 1) volvían al país porque ya no tenían trabajo en los Estados Unidos. El gobierno, aún en medio de esta situación económica y refiriéndose a la salud pública, reconocía que la población, con el crecimiento y desarrollo que había alcanzado en los últimos años, demandaba la construcción de un hospital a la altura de sus exigencias, y que su gobierno hacía todo lo posible para dotar a la ciudad de un Hospital que reuniera las condiciones de suficiencia de la época.

Y es a principios de la década de los 30 que el estado inicia, específicamente en Monterrey, una modernización urbanística en la que podemos destacar tres acciones: “primero, la idea de demoler lo antiguo y desgastado; segundo, construir nuevas obras respetando las que ya estaban, y tercero, mantenimiento de la ciudad antigua y construcción de nuevas estructuras fuera de los límites territoriales” (Pérez Daniel, 2011, p. 84).

Esta modernización incluye la construcción del Círculo Mercantil Mutualista (1901), la reconstrucción del Casino Monterrey (1922) en su actual ubicación después del incendio de 1914. En 1920 se lleva a cabo la pavimentación de las calles más céntricas de Monterrey y la ampliación de la calle Morelos. En 1927 empieza a operar Ladrillera Monterrey y se sustituye el uso del sillar por concreto (Pérez Daniel, 2011, p. 85). Asimismo, en estos años se construye el Palacio Federal (1928), y en 1930, la escuela industrial Álvaro Obregón, el Hotel Monterrey, el Hospital Muguerza y el Aula Magna Universitaria.

#### ***14.1.5 Hospitales de Nuevo León.***

El primer hospital en el estado de Nuevo León, del que se tiene referencia de acuerdo con Mendirichaga estuvo en el centro de la ciudad, sin precisar su ubicación, y que “de viejos papeles se recoge lo mencionado por un vecino llamado Juan López, por los años de 1600 cuando Monterrey tenía tan sólo 30 familias, que enuncia viven frente al hospital” (Cavazos Guzmán, 2006, p. 46). En el año de 1792, Andrés Ambrosio de Llanos y Váldez, Tercer Obispo

de la Diócesis del Nuevo Reyno de León, fundó el Hospital de Nuestra Señora del Rosario, que estuvo en operación hasta 1861, es decir, durante 68 años (Flores Salazar, 2008, p. 12), en una de las casas del gobernador Ignacio Ussel y Guimbarda (actualmente la Casa del Campesino) e inició la construcción, en lo que ahora es el Centro Cultural Universitario Colegio Civil, del Real Hospital de Pobres de Nuestra Señora del Rosario, el cual nunca se concluyó y se utilizó de manera provisional para atender a los enfermos de la epidemia de viruela de 1798.

Al primero se le conocía como el Hospital Provisional, y al segundo como el Hospital Nuevo, aunque el Provisional nunca llegó a ocupar las instalaciones del Nuevo. El hospital de Nuestra Señora del Rosario, conocido como el Provisional (y llamado durante el período de independencia como Hospital de Pobres y Hospital General) pasó de ser administrado por autoridades religiosas a la tutela de autoridades civiles, en su caso por José Eleuterio González desde 1834 hasta su cierre, decretado por el Obispo José María de Jesús Belaunzarán en 1861 (Flores Salazar, 2008, p. 13).

En 1861 entra en funcionamiento el hospital-escuela de la Escuela de Medicina del Colegio Civil, primero como hospital y posteriormente como hospital-escuela. En 1892 se crea, por el gobierno del General Reyes, el Hospital Militar. Y para 1902 entran en funciones tres hospitales: el Hospital San Vicente, en la misma dirección que aún ocupa; el Hospital San Salvador (primer hospital privado y que fue fundado por el médico Enrique Canseco) hoy CHRISTUS MUGUERZA HOSPITAL CONCHITA; y con apoyo de la Iglesia Metodista, el Hospital Monterrey (Flores Salazar, 2008, p. 15).

Entre 1902 y 1932 existieron algunos hospitales provisionales y pequeños para atender enfermos por epidemias (Flores Salazar, 2008, p. 16). No obstante, en 1932, ante la evidente necesidad de modernizar los servicios hospitalarios con nuevas construcciones, el Señor José A. Muguerza y sus hijos Antonio y José “solicitaron ante el Consejo Superior de Salubridad



autorización para construir un hospital privado de 40 camas sobre la calle Hidalgo al poniente, las obras se iniciaron de inmediato y fue inaugurado en julio de 1934” (Flores Salazar, 2008, p. 16).

#### **14.2 Historia Fundacional de Muguerza**

En 1932 el señor José Ambrosio Muguerza Crespo y sus hijos Antonio y José, fundan, en la ciudad de Monterrey, N.L. la sociedad mercantil Hospitales Modernos, S. A. (Cavazos Guzmán, 2012) y solicitan al Consejo Superior de Salubridad (Flores Salazar, 2008) autorización para construir un hospital privado de 40 camas sobre la calle Hidalgo al poniente. En 1933 se coloca la primera piedra de lo que hoy es el Hospital Christus Muguerza Alta Especialidad y es inaugurado en 1934. El primer presidente del Consejo de Hospitales Modernos, S.A. fue el señor José A. Muguerza Crespo.

José A. Muguerza, “comerciante y empresario exitoso” (Cázares Puente, 2014, p. 19), fue uno de los primeros inversores industriales del estado de Nuevo León (Vizcaya Canales, 2006, p. 33). En vista de esto, en 1887, fue socio de la sociedad mercantil “José Calderón y Cía.” junto a José Calderón Penilla e Isaac Garza y en 1889, fundó la Cervecería Cuauhtémoc junto a José María Schnaider, Calderón Penilla e Isaac Garza (Cázares Puente, 2014, p. 17).

Uno de los proyectos más significativos de José A. Muguerza fue cuando decidió junto con su familia incursionar en los servicios de la salud de Monterrey. Cuando una de sus hijas enfermó, la llevaron al único hospital privado que existía en aquel entonces en Monterrey, llamado Hospital El Salvador (el cual se ubicaba en el inmueble donde actualmente se encuentra el hospital CHRISTUS MUGUERZA CONCHITA, propiedad del mismo grupo empresarial CMSH). Al ver las limitaciones del hospital luego de cargar a su hija a su habitación después de una cirugía por la falta de elevadores, tomó la decisión de fundar un hospital con mejor infraestructura (Guerrero Aguilar, 2013).

### 14.3 Misión, Visión, Valores y Atributos Culturales de Christus Muguerza

#### 14.3.1 Misión

La Misión de CHRISTUS MUGUERZA es “Extender el Ministerio Sanador de Jesucristo” (CHRISTUS MUGUERZA, 2018, p. 8). Como podemos observar, al ser una organización de inspiración católica, su misión está alineada a la doctrina de la iglesia católica. Esto, con base en los valores fundacionales de la organización: Dignidad, Integridad, Excelencia, Compasión y Prudencia en la Administración de los Recursos.

#### 14.3.2 Visión

La visión de CHRISTUS MUGUERZA (s. f.-b) como indica su página web es “Ser líderes en la atención médica privada de México, superando las expectativas de calidad de la medicina e incrementando la ayuda comunitaria al más necesitado”.

#### 14.3.3 Valores

(a) Dignidad: el propósito principal de este valor dentro según el *Código de Ética y Conducta Organizacional* (2018) de CHRISTUS MUGUERZA se reduce en la siguiente frase “Respeto a las personas, todos somos importantes” (p. 13). En otras palabras, se refiere al respeto por el paciente, sus familiares y a cada uno de sus colaboradores que, sin importar el área o las funciones que realice, son una pieza clave en su ministerio. Asimismo, es por medio de este valor que la organización aborda ciertos tópicos como lo son el *Servicio Comunitario*; la *Diversidad e Inclusión*; las *Relaciones positivas entre los Colaboradores*; los *Esfuerzos de recaudación de fondos*; la intolerancia al *Nepotismo*; el *Medio ambiente digno*; el *Respeto a la vida humana* y la *Donación de órganos y tejidos* (CHRISTUS MUGUERZA, 2018).

b) Integridad: la integridad es un valor en el cual entran otros valores que con normalidad se distinguen de manera individual. Según CHRISTUS MUGUERZA (2018) se define como “Honestidad, justicia y consistencia en todas las relaciones” (p. 16). Dentro de ella se busca el

*Cumplimiento con las leyes, códigos y reglamentos dentro de la atención de la salud en México; Relaciones institucionales con los médicos “ya que son fundamentales para el proceso de curación del paciente y el cumplimiento de nuestra Misión” (CHRISTUS MUGUERZA, 2018, p. 17) y con la Iglesia Católica al continuar el carisma heredado de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado de Houston y San Antonio y la Sagrada Familia de Nazaret de atender al enfermo sin importar su condición, además, de llevar a cabo el respeto a la santidad de la vida humana y de la nueva vida desde la concepción. Otra de sus responsabilidades son La Integridad en las decisiones clínicas; El Proceso de toma de decisiones basado en valores; Consideraciones para expandir nuestras operaciones; Evitar conflictos de interés; Prevención de la corrupción; Obligaciones de los Proveedores y Comités de ética (CHRISTUS MUGUERZA, 2018).*

c) Excelencia: este valor tiene como finalidad ofrecer “Altos niveles de servicio y superación constante” (p. 22) con un enfoque al paciente y mercadotecnia. Es decir, según CHRISTUS MUGUERZA (2018) tiene como responsabilidad, dentro de la atención integral, el tratamiento y todo servicio, ofrecer a sus pacientes y a las comunidades a las que sirve un trato ético y de excelencia organizacional.

d) Compasión: se refiere a un “Servicio con empatía y preocupación por la otra persona” (CHRISTUS MUGUERZA, 2018, p. 24). Y es aplicada en el respeto de los *Derechos de los pacientes* y en la *ética clínica*; en referir a los pacientes la *Información acerca de sus Proveedores de atención de salud*; en brindar *Información que concierne a resultados* respecto a un diagnóstico o tratamiento; así como en el derecho de los pacientes y familiares en la *Participación de su atención médica*; en la *Protección y seguridad al paciente* para evitar cualquier clase de abuso y recibir servicios de acompañamiento de ser necesarios; en el *Proceso de sugerencias y quejas*; en *Proteger la privacidad de la información del paciente*; en el

*Consentimiento informado*; en la *Protección de los participantes en investigaciones de salud* y en la autorización por escrito de los pacientes para cualquier *Uso de medios sociales y fotografía* por parte de CHRISTUS MUGUERZA (CHRISTUS MUGUERZA, 2018).

(d) Prudencia en la Administración de los Recursos: es el “uso prudente y justo de talentos y recursos en colaboración mutua” (CHRISTUS MUGUERZA, 2018, p. 31). Este valor enfatiza en el *Recurso Humano*, puesto que es el recurso más importante de la institución; en los procesos y prácticas que aseguren la *Selección y desarrollo de los Colaboradores*; de proveer a sus colaboradores *Compensaciones y beneficios* justos; en la responsabilidad de la *Evaluación del desempeño* y la *Resolución de problemas*; en la intolerancia hacia cualquier forma de *Asedio o intimidación*; en respetar y proteger los *Recursos ambientales y financieros*; en un *Programa directo de inversión en la comunidad* para reforzar aspectos de salud y otros proyectos de desarrollo; en el *Cumplimiento de los requisitos de facturación y codificación*; en *Mantener registros precisos de negocios*; en *Usar nuevos recursos*; en la *Protección de información confidencial*; en la *Inversión responsable* y en *Sanciones* para cualquier colaborador que realice un acto de infracción, violación o incumplimiento al Código de Ética y Conducta Organizacional de CHRISTUS MUGUERZA (CHRISTUS MUGUERZA, 2018).

#### **14.4 Christus**

CHRISTUS Health (s. f.-a) es un sistema católico con sede en la ciudad de Dallas, Texas, sin fines de lucro e integrado por más de 600 centros de servicios médicos, que incluyen instalaciones de atención a largo plazo, hospitales comunitarios, clínicas sin cita previa y ministerios de salud. Es una empresa con presencia en 4 países, Estados Unidos, México, Colombia y Chile, y con más de 45,000 empleados y 15,000 médicos.

CHRISTUS HEALTH, como entidad legal sin fines de lucro de los Estados Unidos de América, no tiene lo que en el derecho mexicano se conoce como *accionistas*; en derecho

anglosajón se utiliza el término *patrocinio* o *patrocinador* (*Sponsorship*), el equivalente en México a la figura del *asociado* o *patrono* de una asociación civil (esta equivalencia la utilizamos únicamente con carácter ejemplificativo, sin que se considere una analogía de carácter jurídico). En este sentido, las patrocinadoras de CHRISTUS HEALTH son las congregaciones religiosas católicas, Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado de Houston, Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado de San Antonio y las Hermanas de la Sagrada Familia de Nazaret.

#### ***14.4.1 Historia Fundacional de CHRISTUS HEALTH***

La década de 1860 se caracterizó por numerosos eventos políticos, culturales y militares en diversas partes del mundo. Estados Unidos de América libró su guerra civil entre 1861 y 1865 bajo la presidencia de Abraham Lincoln y en México se instituyó en 1864, a partir de la segunda intervención francesa, el Segundo Imperio Mexicano gobernado por Maximiliano de Habsburgo como emperador del País. A nivel local, en Nuevo León pocos años antes de esta década, se estableció (1854) la fábrica de textiles La Fama, primera gran industria en la región, y en 1867 se estableció la primera diligencia entre los Estados Unidos y México; esta línea corría de San Antonio a Monterrey y se recorría en seis días.

El 21 de septiembre de 1886, Claudio María Dubuis, Segundo Obispo de Texas y primer Obispo de Galveston, escribió a Sor Angelique –superiora de la Orden del Verbo Encarnado y el Santísimo Sacramento, una orden religiosa de clausura en Lyons, Francia– una carta en la que solicitaba religiosas para atender a los enfermos y niños huérfanos de su diócesis. La carta que monseñor Dubuis escribió refleja un llamado persuasivo y dinámico: “Nuestro Señor Jesucristo, sufriendo en una multitud de enfermos y desvalidos de todas clases, espera el alivio de vuestras manos”.

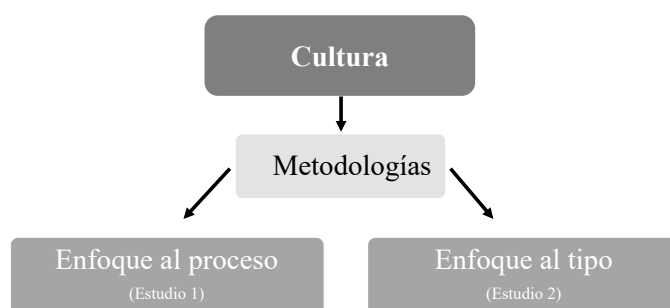
Sor Angelique respondió a esta solicitud urgente y tres hermanas, María Blandina de Jesús Mathelin, María Josefa de Jesús Roussin y María Ángela de Jesús Escudé, aceptaron la invitación y partieron a Galveston. El 1 de abril de 1867 las hermanas abrieron la St. Mary's Infirmary, el primer hospital católico de Texas; y desde aquellas fechas, el llamado de monseñor Dubuis continúa a través de nuestra Misión “Extender el ministerio Sanador de Jesucristo”.

## **15. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CHRISTUS MUGUERZA Sistemas Hospitalarios, S.A. De C.V. Unidad de Servicio Corporativo**

### **15.1 Metodologías**

Según mencionamos en el desarrollo de la presente investigación, analizaremos la efectividad de la caracterización de la cultura organizacional de una empresa a partir de dos metodologías (Figura 14), una enfocada al proceso y la otra al tipo (arquetipo).

**Figura 14.** Metodologías de la presente investigación

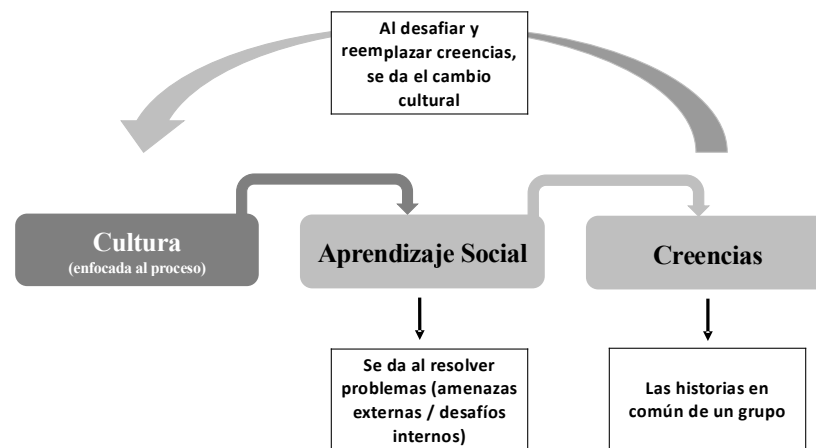


#### **15.1.1 Metodología Enfocada al Proceso**

En la metodología enfocada al proceso (Figura 15), apuntamos que la cultura organizacional surge del aprendizaje social sobre las creencias (historias en común de un grupo)

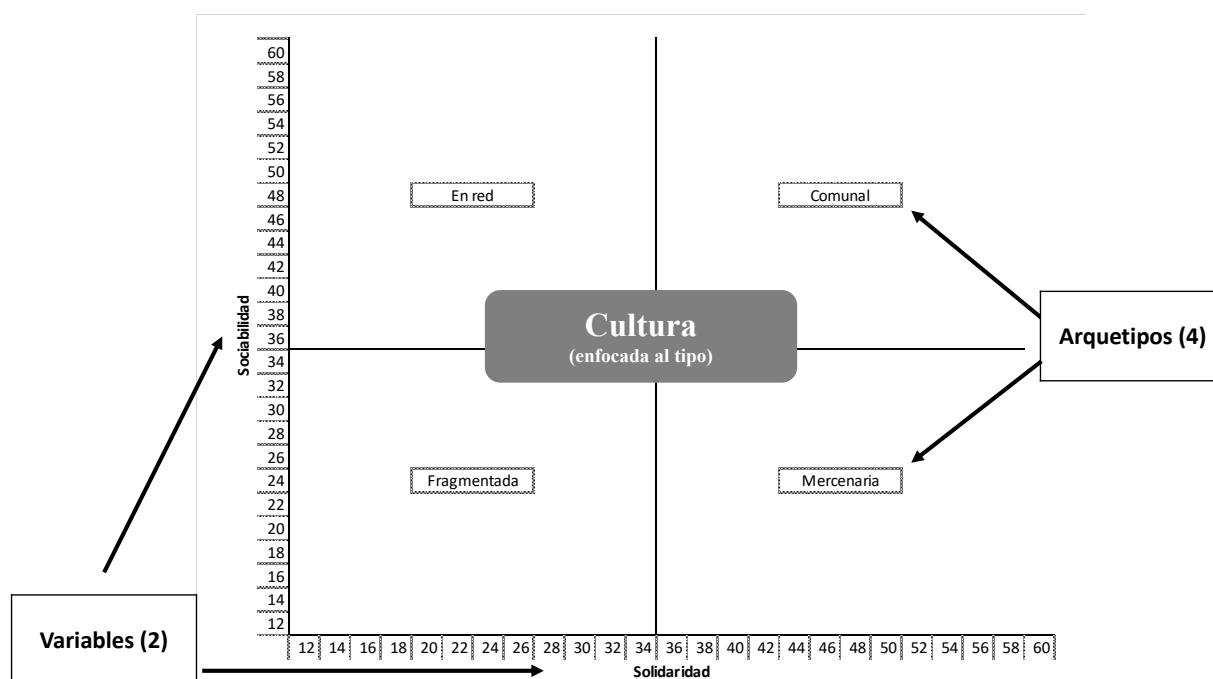
y este aprendizaje social se da cuando el grupo resuelve problemas (amenazas externas y desafíos internos), de manera que al desafiar y reemplazar las creencias se da el cambio cultural.

**Figura 15.** Metodología enfocada al proceso



### ***15.1.2 Metodología Enfocada al Tipo/Arquetipo***

En tanto, y según se mencionó líneas arriba, en la metodología enfocada el tipo se parte de una gama de tipos o arquetipos ideales que en general se basan en dos o más variables (Figura 16), este modelo es de tipo descriptivo y no necesariamente analiza ni comprende los procesos (Cultura = aprendizaje social/creencias).

**Figura 16.** Metodología enfocada al tipo según modelo de Goffe y Jones

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 77).

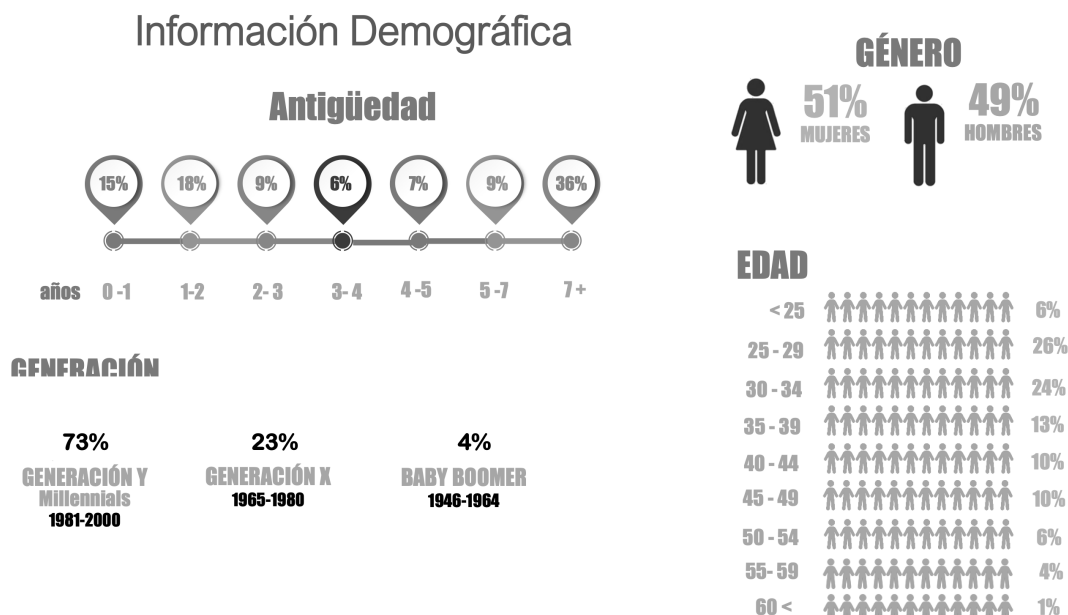
## 15.2 Christus Muguerza Sistemas Hospitalarios, S.A.P.I. de C.V. Unidad de Servicio Corporativo

Según apuntamos en el capítulo 14, la empresa de nuestra investigación aglutina 11 hospitales en seis ciudades del país; 14 centros de atención médica en Monterrey, Saltillo y Reynosa; 4 clínicas ambulatorias o de corta estancia en Monterrey, San Luis Potosí, Irapuato y Chihuahua; 14 centros de atención médica en Monterrey, Saltillo y Reynosa; sistema de ambulancias; el centro de adopción Casa Cuna Conchita; 4 clínicas de asistencia social Adelaida Lafón; 2 escuelas de enfermería en Monterrey y Chihuahua y sus oficinas centrales corporativas situadas en la ciudad de Monterrey, N.L. La unidad de servicio Corporativo de CHRISTUS MUGUERZA (en lo sucesivo la Organización) tenía al mes de septiembre de 2019 un total de 374-trescientos setenta y cuatro empleados con una distribución demográfica según se muestra en la Figura 17.



**Figura 17.** Número de empleados por nivel de contribución unidad de servicio Corporativo de

CMSH



### 15.3 Caracterización de la Cultura Organizacional Utilizando la Metodología Enfocada al Proceso

El Estudio 1 de nuestra investigación, es un modelo con enfoque al proceso y de tipo descriptivo donde la acción indagatoria de nuestro proceso empírico se moverá de manera dinámica y circular entre los hechos (vivencias, situaciones, eventos, interacciones y conductas, ya sean sentidas o experimentadas por parte de los empleados) y su interpretación (ver Figura 4 en apartado 6.2.1). Este estudio lo llevaremos a cabo con un tema específico de indagación, es decir, a partir de un tema taxativo, la observación de hechos y el uso de encuestas individuales o grupales guiadas.

En el Capítulo 1 de nuestra investigación señalamos que por tema taxativo nos referimos a un asunto, circunstancia o materia limitada y determinada que se pretende aclarar, comprender, implementar y solucionar, puesto que puede ser, o no, un problema (y en el apartado 7.2

proporcionamos algunos ejemplos de tema taxativo como: cuando la organización identifica un problema en su forma de operar; quiere implementar una nueva estrategia o producto; o en temas relacionados con adquisiciones, fusiones, integraciones, asociaciones que involucren a dos culturas diferentes. A diferencia de la metodología enfocada al tipo (Estudio 2) que no requiere un punto o tema específico de partido, en este tipo de metodologías es necesario, ya que en voz de Schein (2009) “el arquetipo de la cultura de una organización sin un tema taxativo puede resultar aburrido e incluso infructuoso” (p. 77).

Las técnicas que se utilizarán son el análisis documental, la aplicación de cuestionarios, la entrevista semiestructurada, la observación no participante y las sesiones en profundidad. En la Tabla 18 mostramos de manera comparativa algunos aspectos comunes y diferenciadores de ambas metodologías.

**Tabla 18.** Comparativo de aspectos comunes y diferenciadores de ambas metodologías

<b>Comparativo de modelos de cultura organizacional</b>		
<b>Criterios de comparación</b>	<b>Schein (Estudio 1)</b>	<b>Goffe y Jones (Estudio 2)</b>
<b>Características</b>	Analiza la cultura desde una perspectiva integral considerando: <i>artefactos</i> , <i>creencias y valores</i> y <i>presunciones subyacentes</i> .	Caracteriza la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, así como el análisis de los roles del líder.

<b>Dimensiones que analiza</b>	Ambiente externo.  Relaciones internas que involucran la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Mercenaria, en red, comunal y fragmentada.
<b>Aplicación</b>	Cualquier tipo de organización.	A empresas públicas y privadas de diferentes sectores y tamaños.
<b>Ventajas</b>	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Permite conocer el estado actual de la cultura dominante y si es positiva o negativa
<b>Limitaciones</b>	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño.	Modelo genéricos y predeterminados sin identificar un tema taxativo.
<b>Instrumento utilizado</b>	Entrevistas y observación.	Cubo de la Doble S.

### ***15.3.1 Caracterización de la Cultura de la Organización con el Modelo Vivencial de Edgar Schein***

Edgar Schein, Doctor en Psicología Social por la Universidad de Harvard, investigador y ex profesor de MIT Sloan School of Management, ha sido uno de los primeros y principales

investigadores en ramas del desarrollo profesional, la consulta de procesos grupales y la cultura organizacional (MIT Management Sloan School, s. f.). “El trabajo de Schein es una propuesta clínica resultante de una fuerte influencia de la psicología, la psicoterapia psicoanalítica, la teoría de las relaciones humanas y la antropología estructural” (Gómez Díaz y Rodríguez Ortiz, 2013, p. 13). Schein (1990) argumenta respecto al estudio de la cultura organizacional que:

nosotros debemos de adoptar un acercamiento más clínico y etnográfico para identificar claramente las clases de dimensiones y variables que pueden prestarse útilmente a una más precisa medición empírica y prueba de hipótesis. A pesar de que ha habido muchos esfuerzos para ser empíricamente preciso acerca de los fenómenos culturales, hay todavía una insuficiente conexión de la teoría con los datos observados. Todavía aún estamos operando en el contexto de descubrimiento, y estamos buscando hipótesis, más que probando formulaciones teóricas específicas (como se citó en Vargas-Hernández, 2011, p. 109).

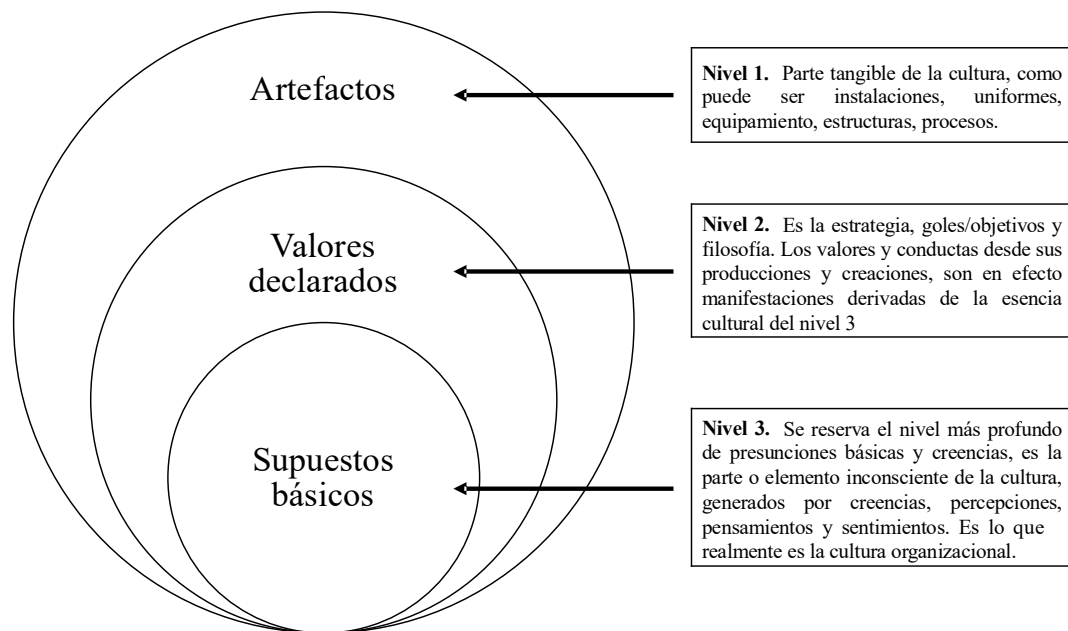
En 1988, Schein desarrolló e introdujo los conceptos de *supuestos* y *creencias* para explicar la importancia de los conceptos culturales a las organizaciones de manera más amplia y los definió como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24). Este nivel de supuestos y creencias compartidas por los miembros de una organización corresponde a la naturaleza de la cultura. La cultura debe ser considerada como una serie de experiencias internas y externas significativas que los individuos de la empresa han experimentado e implementado para adaptarse a la organización. Schein (2009) conceptualizó que la cultura de una organización se compone de tres niveles donde están los *supuestos básicos*, *valores declarados* y *artefactos* (ver Figura 12), lo cual explicó de la siguiente manera:

El nivel 1: *Producciones* ... está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: *Valores* ... reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: *Presunciones subyacentes básicas* ... permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada (Schein, 1988, pp. 30-32).

**Figura 18.** Los 3 niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein



Como se apunta en la Figura 18, el nivel 3, al encerrar lo que realmente es la cultura de una organización, representa el *sine qua non* para entender la cultura organizacional, lo que Schein destaca al decir que:

Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales (Schein, 1992, citado por Pedraza-Alvarez et al., 2015, p. 19).

Los 3 niveles de la cultura que menciona Schein, artefactos o nivel 1 (parte externa), valores declarados o nivel 2 (parte media) y, supuestos básicos o nivel 3 (parte profunda), Hofstede los denominó el diagrama de la cebolla (Gil Toledo, 2018, p. 19). En esta metáfora de la cebolla, Goodman (2015) explica:

Las ‘capas de la cebolla’ representan los diferentes niveles de la cultura: símbolos, héroes, rituales y valores. Las capas superficiales se pueden extraer, pero el corazón de la cebolla se mantiene fijo. Esto significa que mientras los comportamientos culturales más superfluos pueden variar, los valores culturales profundamente arraigados permanecen inalterables (Goodman, 2015).

También Trompenaars (1994) utiliza la metáfora de la cebolla para caracterizar la cultura y la identidad como una identidad única de 3 niveles que encierra en su interior:

Un nivel externo representado por las traducciones o manifestaciones observables de la cultura. Comprende aquello que nos hace distinguir objetivamente dos culturas diferentes, como el lenguaje, la alimentación, las herramientas, las vestimentas, la arquitectura, las obras de arte. Este nivel corresponde aquello que (Wickham et Petterson, 1983) llama a la traducción de los ‘signos’ de la cultura (como se citó en García de la Torre, 2007, p. 29).

Un nivel intermedio que comprende los valores y las normas que traducen las percepciones, los deberes, las aspiraciones. Este nivel da los puntos partida de una cultura tradicional. Estos puntos no son directamente observables, pero pueden ser puestos en evidencia por las perspectivas antropológicas particulares; el nivel intermedio corresponde a aquel que Schein llama los hechos que son desarrollados por un grupo humano para facilitar su integración interna y la adaptación a su medio ambiente.

El núcleo duro que representa los postulados transcendentales que tocan la existencia colectiva. Este núcleo traduce los valores de base de una cultura acumulada y actualizados por

el grupo humano a través del tiempo. Podemos recordar aquello que Schein (1984) llama la esencia cultural (García de la Torre, 2007, p. 30).

Brans (2021) menciona que el propio Trompenaars define la cultura, además de muy funcional, como “un montón de valores, comportamientos y reglas que uno acumula en un grupo con el fin de sobrevivir ... [es] el resultado final de la gente organizándose para superar cuestiones de supervivencia” y al hablar del modelo de la cebolla del mismo autor (muy similar al propuesto por Hofstede), lo explica de la siguiente manera:

La parte externa de la cebolla es tu perspectiva de la cebolla o los artefactos de la cultura. Estos incluyen la manera en que nos vestimos, en que comemos y sobre lo que escribimos. También incluye nuestro arte, lo que es cultura con C mayúscula. Esta capa externa cubre una segunda capa, más profunda, que consiste en normas y valores. Las normas son lo que deberíamos hacer; y las normas se vuelven valores cuando nos empieza a gustar lo que deberíamos hacer. La tercera capa de la cebolla consiste en los principios o axiomas básicos que asumen y comparten los miembros de una cultura. Entonces, la cultura tiene múltiples capas. En el centro están los axiomas básicos, que se expresan con comportamientos y artefactos. Esa es nuestra visión de cultura (Brans, 2021).

Todos estos argumentos, los podemos concentrar y mostrar en la Tabla 19:

**Tabla 19.** 3 niveles de la cultura organizacional, dimensiones y características

Niveles de la Cultura		
Nivel	Dimensión	Características
Nivel 3. Externo (Artefactos, signos y símbolos)	Lenguaje.  Arquitectura, instalaciones, uniformes, equipamiento.  Tecnología, estructuras, procesos.	Es visible y tangible. Está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar, pero no siempre descifrable fácilmente.

	Ritos, rituales y ceremonias.	
Nivel 2. Intermedio (Valores)	Misión, visión, valores, propósito, y filosofía.  Normas, reglamentos, códigos.  Estrategia.	Se encuentra en un mayor nivel de percepción de forma consciente, aunque no son directamente observables muchos de ellos.
Nivel 1. Interno (Supuestos básicos)	Presunciones básicas y creencias.  Creencias fundamentales en relación con los fundadores.  Hombre y naturaleza	Postulados trascendentales, se da por sentado, es invisible, preconsciente. Están generados por creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos.

**15.3.1.1 Tema Taxativo.** Según referimos en el apartado 8.3.1.1 para determinar el tema taxativo en este estudio, nos valdremos de los resultados del instrumento tipo censo empleado por CSMH al que la propia empresa denomina *encuesta de satisfacción y compromiso* (clima) y que es aplicado a la totalidad de sus empleados de manera trimestral con la herramienta o producto denominado Glint (empresa propiedad de LinkedIn).

**15.3.1.2 Caracterización Cultural con la Metodología del Modelo Vivencial.** ¿Cómo debe interrogar un investigador (proveedor/consultor) a un informante (empleado) dispuesto en desentrañar las presunciones culturales de una empresa para tener un acercamiento a su cultura? Esto, por medio de entrevistas, lo que Schein (2009) llama *su modelo vivencial*, con el fin de complementar los datos inmediatos que el tercero obtenga de sus aproximaciones a la empresa.



Por tanto, la idea básica de este modelo es reconstruir históricamente la forma en la que el grupo resuelve sus principales problemas de adaptación externa e integración interna y obtener una solución que se ha intentado hasta ser asumida.

Esta metodología del modelo vivencial es una metodología que requiere de un tema taxativo para caracterizar o descifrar la cultura de una empresa. Es un enfoque descriptivo con un método inductivo de un proceso empírico. Este modelo vivencial (o de entrevista) se lleva a cabo a través de diversas entrevistas individuales y grupales que se traducen en exploraciones conjuntas entre el investigador y los informantes. Uno de los riesgos de este método es el sesgo implícito de la información obtenida al reflejar las problemáticas personales de cada informante interno.

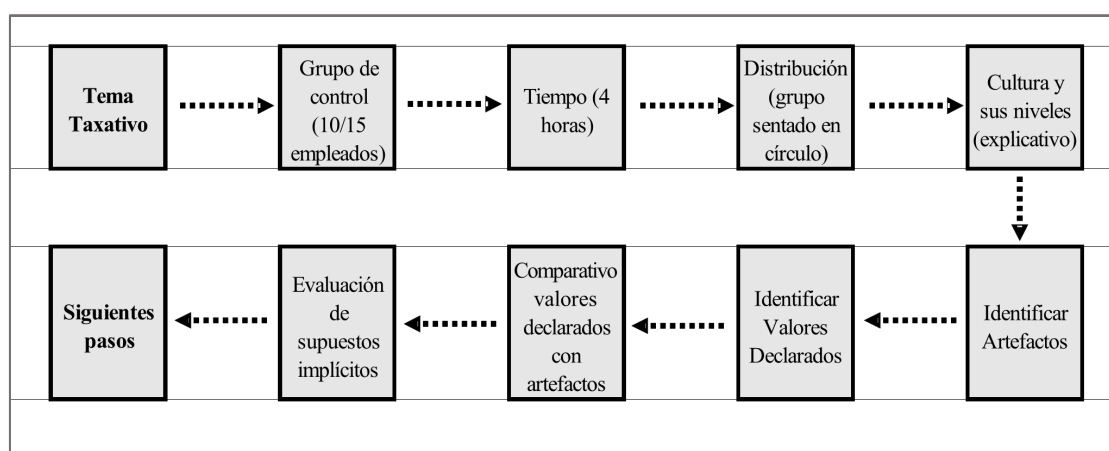
La metodología del modelo vivencial es escalonada, puesto que parte de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido, utiliza técnicas en cada etapa y enfatiza en los factores culturales. De acuerdo con Schein (2009) la relevancia de su modelo enfocado al proceso en oposición a los enfocados al tipo radica en que “los supuestos culturales son compartidos, tácitos y fuera de conciencia” (p. 82) y la única manera de tener un acceso real a la cultura de una empresa es por medio de un grupo diverso y multidisciplinario de empleados que representen a la organización.

El requisito de efectividad de este modelo radica en que el tema taxativo sea real. La entrevista que lleva a cabo el investigador debe transitar al informante/empleador por la historia de la organización que se estudia para descubrir sucesos históricos relevantes y la manera en la que han sido manejados y resueltos. Conforme estos descubrimientos estén al nivel de la conciencia del investigador, éste debe inferir los valores subyacentes y las presunciones que puedan estar implicadas en las respuestas. Para que estos descubrimientos (los valores subyacentes y las presunciones) sean considerados elementos culturales, se debe observar una

repetición de respuestas y ciertas conductas, valores y presunciones que sean aplicados de manera constante y reiterada en cada situación.

**15.3.1.3 Estructura del Modelo Vivencial.** En el apartado 11.3.1 abordamos y detallamos el modelo vivencial de Schein (2009) el cual se compone de 10 etapas. Las etapas de la metodología escalonada o modelo vivencial dirigida a un diagnóstico de cultura organizacional se destacan en la Figura 19.

**Figura 19.** Etapas del modelo vivencial



Fuente: Schein (2009, p. 82).

### 15.3.2 Estudio 1

La aplicación del estudio vivencial, que partirá de un tema taxativo real para configurar la cultura de la Organización, se llevó de acuerdo con lo descrito en la Tabla 20:

**Tabla 20.** Aplicación del estudio vivencial en unidad de servicio Corporativo de CMSH

Tamaño de la población (enero 2021):	
Grupo focal ( <i>Focus group</i> ):	
Entrevistas:	
Tema Taxativo:	Bajo reconocimiento

**15.3.2.1 Tema Taxativo.** Durante el desarrollo de nuestra investigación nos hemos referido en múltiples ocasiones respecto de la importancia de tener un tema taxativo real para llevar a cabo el modelo vivencial. Así como en el Capítulo 1 lo definimos como un asunto, circunstancia o materia limitada y determinada que se pretende aclarar, comprender, implementar y solucionar, puesto que puede ser, o no, un problema. En el apartado 7.2 proporcionamos diversos ejemplos de lo que puede entenderse como tema taxativo; y en el apartado 15.3 citamos de acuerdo con Schein (2009) que tratar de llevar a cabo el modelo vivencial o de determinar el arquetipo de la organización sin un punto de partida real taxativo “puede resultar aburrido e incluso infructuoso” (p. 77).

De la misma manera, en el inciso 8.3.1.1 se determinó cual iba a ser nuestro tema taxativo según las necesidades de la Organización. En nuestras conversaciones con el departamento de Recursos Humanos de la empresa nos fue compartida la herramienta que utilizan de manera trimestral para monitorear el clima organizacional, la cual es denominada como *encuesta de satisfacción y compromiso*. Esta encuesta es aplicada por un tercero (Glint), lo que garantiza la confidencialidad y veracidad de la información y es de tipo pulso (es decir, una encuesta corta confidencial y repetida a lo largo del año).

El número de ítems del pulso trimestral es variable, entre 8 y 13 preguntas con una escala de 1 a 5; en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo (Ver ejemplo en Figura 8). Este instrumento es aplicado a la totalidad de los empleados y se hacen cortes de resultados por unidad de servicio. No obstante, el cambio de ítems, hay 3 dimensiones que se miden en cada aplicación y tiene que ver con compromiso, pertenencia y reconocimiento. Derivado de lo anterior, la Organización nos solicitó que nuestro enfoque sea la percepción de reconocimiento que los empleados perciben por el desempeño de su trabajo.

Aunque hemos sido insistentes en clarificar el alcance de nuestra investigación, y sin pretender ser reiterativos, es necesario traer a la conciencia de nuestros lectores que el alcance de nuestro estudio es la unidad Corporativo (oficinas centrales o administrativas) de la Organización (es decir, de CHRISTUS MUGUERZA SISTEMAS HOSPITALARIOS). Esto es necesario considerarlo de manera constante dado la existencia de subculturas que pudiesen existir por unidad de servicio y por locación geográfica.

Como mencionamos en el apartado 10.10, en la complejidad de entender una cultura deben siempre considerarse las subculturas; las cuales son un reto frente a la creencia de culturas organizacionales homogéneas, puesto que existen diversas culturas en diferentes niveles en una organización: grupos, equipos, departamentos y niveles jerárquicos las cuales son determinadas por la función, departamento laboral o unidades operativas o derivadas de actividades sociales como la liga de golf, de bolos o de un club de lectores (Kinicki, 1997, p. 593).

**15.3.2.2 Reconocimiento Como Tema Taxativo.** De acuerdo con el pulso de octubre de 2020, enero 2020, julio 2020, octubre 2020 y enero 2021, la dimensión de la encuesta que presenta un índice de satisfacción más bajo en la unidad de servicio Corporativo es el relacionado con reconocimiento, como podemos observar en la Tabla 21. La pregunta que se hace a los empleados según vimos en la Tabla 4 es *me siento satisfecho con el reconocimiento o los elogios que recibo por mi trabajo*:

**Tabla 21.** Resultado de encuesta Glint de CSMH en dimensión de reconocimiento

Dimensión	Octubre 2019	Enero 2020	Abril 2020	Julio 2020	Octubre 2020	Enero 2021
Reconocimiento	80	78	No se aplicó por	81	79	N/A

## COVID-

19

La dimensión de reconocimiento, comparada con la de compromiso, muestra una diferencia sensible. Como podemos observar en la Tabla 22, la brecha entre una y otra dimensión es significativamente amplia (con tendencia a ampliarse), por lo cual la Organización ha decidido trabajar sobre ésta para entender la razón por la que sus empleados se sienten poco motivados versus el compromiso que sienten por laborar en la empresa.

**Tabla 22.** Comparativo dimensiones de reconocimiento y compromiso

<b>Dimensión</b>	<b>Octubre 2019</b>	<b>Enero 2020</b>	<b>Abril 2020</b>	<b>Julio 2020</b>	<b>Octubre 2020</b>	<b>Enero 2021</b>
Reconocimiento	80	78	N/A	81	79	N/A
Compromiso	88	88	92	91	92	91
Brecha	8	10	N/A	10	13	N/A

El pulso permite que en cada respuesta los empleados hagan un comentario libre, de carácter optativo para efectos de la participación. A través de estos comentarios, se puede tener una percepción más amplia del sentir de los informantes/empleados. En el Anexo 5, Anexo 6 y Anexo 7 mostramos los comentarios a la dimensión de reconocimiento por fecha de aplicación.

### 15.3.2.3 La Importancia del Concepto de Reconocimiento en las Organizaciones.

Uno de los errores más comunes al hablar de reconocimiento laboral es asociarlo con una compensación económica, y en efecto, una compensación es un tipo de reconocimiento, pero no el único y quizá no el más importante. El reconocimiento no monetario es uno de los principales motores de permanencia y compromiso de los empleados. Para una empresa es relativamente fácil dar un reconocimiento económico ya que sólo implica hacer una erogación monetaria y registrarla en la contabilidad. Lo verdaderamente complejo es crear la práctica habitual de un líder para reconocer a sus empleados a la vez de una conexión y cercanía.

El reconocimiento, de acuerdo con la teoría planteada por Axel Honneth (Boxó Cifuentes et al., 2013, p. 1), es la tensión moral dinamizadora de la vida social. Es decir, por ejemplo, que una persona necesita del otro para poder construir una identidad estable y plena, donde la *autorrealización* de uno implica una relación consigo mismo, consistente en la autoconfianza, el autorrespeto y la autoestima.

Como podemos apreciar, uno de los elementos clave del reconocimiento es la *autorrealización*, el cual se lleva a cabo a partir del reconocimiento intersubjetivo (relaciones sociales) de la persona y de sus capacidades, esto es, ser un sujeto moralmente responsable de sus propios actos (autorrespeto) y de poseer capacidades buenas o valiosas (autoestima) (Comins, como se citó en Boxó Cifuentes et al., 2013, p. 2). Si alguno de estos elementos es excluido, penetran sentimientos negativos como la vergüenza y la cólera en una persona.

En las organizaciones, este reconocimiento de carácter personal pero de esencia cultural tiene que ver con la capacidad de legitimar a los empleados como:

a) Personas responsables de sus actos para que puedan generar su autorrespeto. En las organizaciones a esta competencia se le conoce como rendición de cuentas (*accountability*), es decir, la capacidad de que cada uno acepte sus errores y celebre sus logros y los de los demás.

La falta de esta responsabilidad o competencia genera el comportamiento de “pasar la culpa” y buscar justificaciones para evitar tomar responsabilidad de un error. Las personas responsables de sus actos generan la capacidad de mostrarse vulnerables.

b) Personas con competencias (habilidades o comportamientos medibles que marcan una diferencia perdurable en las personas) sobresalientes y necesarias para lograr el objetivo y resultados de la organización, lo que impacta en la autoestima de cada uno.

Por eso en las empresas se habla de salario emocional, esto se entiende como todos aquellos elementos no económicos asociados a la retribución del empleado cuyo fin es satisfacer sus necesidades y expectativas personales, familiares y profesionales. En otras palabras, son todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja satisfecha, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. En resumen, ¿Qué es lo que hace que una persona se sienta inspirada, escuchada, considerada y valorada? El ser reconocido.

#### **15.3.2.4 Elementos Observables y No Observables de la Organización.**

**15.3.2.4.1 Artefactos.** En el transcurso del presente instrumento hicimos referencia a los artefactos como parte de la cultura de una organización (Tabla 18. *Comparativo de aspectos comunes y diferenciadores de ambas metodologías*; apartado 15.3.1 *Caracterización de la cultura de la Organización con el modelo vivencial de Edgar Schein*; Tabla 19. *3 niveles de la cultura organizacional, dimensiones y características*) donde señalamos que los artefactos están en el nivel 1 (parte externa) de la cultura organizacional y son las características fácilmente percibidas y visibles. Por ejemplo: organigrama, jerarquía, grado de formalidad, productos, símbolos, entre otros. Dicho de manera más simple, son las “pistas” que nos dan la posibilidad de entender la cultura de una empresa.

La Organización cuenta con los siguientes artefactos:

(a) Nombre y símbolo: la oficina matriz en Estados Unidos de la Organización explica el significado de su nombre y logotipo (Ver Anexo 8) de acuerdo con lo siguiente:

CHRISTUS significa ‘Cristo’ en latín y proclama públicamente el núcleo de nuestra misión.

La elección de NUESTRO NOMBRE también reconoce la herencia de nuestros dos patrocinadores congregacionales, las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado en Houston y San Antonio. Jesucristo es el Verbo Encarnado, el Verbo de Dios hecho carne. Por lo tanto, es lógico que sea en otra forma de Su nombre que nuestros ministerios de salud sean convocados.

Nuestro Símbolo refleja el ministerio de sanación de Jesucristo: una combinación de una cruz médica y una cruz religiosa. El estandarte que ondea en la cruz es un símbolo común del Cristo resucitado, mientras que la púrpura real significa a Cristo. La pancarta que fluye también transmite una sensación de movimiento a medida que avanzamos hacia una nueva era de servicio a nuestras comunidades (CHRISTUS Health, s. f.-b).

(b) Enunciado de la Misión: Extender el ministerio Sanador de Jesucristo.

(c) Visión: Ser líderes en la atención médica privada de México, superando las expectativas de calidad de la medicina e incrementando la ayuda comunitaria al más necesitado.

(d) Héroes y Heroínas. Como hemos señalado, CHRISTUS MUGUERZA es la unión de dos empresas, Muguerza fundada por la familia del mismo apellido, y CHRISTUS Health, organización estadounidense sin fines de lucro patrocinada por congregaciones religiosas). De parte de la Familia Muguerza, encontramos a José A. Muguerza Crespo y su esposa Adelaida Lafón de Muguerza. Por parte de CHRISTUS encontramos a las religiosas Hermana Mary Blandine, la Hermana Mary Joseph y la Hermana Mary Ange.

(e) Mitos y relatos: CHRISTUS MUGUERZA (s. f.-a) como parte de la fundación de CHRISTUS Health, encontramos el siguiente relato en su página web en el apartado de Legado:



Cuando el Obispo Claudio Marie Dubuis escribió ‘Nuestro Señor Jesucristo sufriendo en una multitud de enfermos de todo tipo busca ayuda en sus manos’, nunca pensó que su llamado a Francia tendría tan buena respuesta: la Hermana Mary Blandine, la Hermana Mary Joseph y la Hermana Mary Ange acudieron a la petición surgida de los paseos a caballo del sacerdote en los que era testigo de las grandes enfermedades y la infinita pobreza del Estado de Texas, parte de la Diócesis de Galveston en la que se encontraba.

Las tres fundadoras de la Congregación de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado llegaron a Galveston el 25 de octubre de 1866, se alojaron en el Convento Ursulino y comenzaron a estudiar inglés y a hacer provisiones para su ministerio. En febrero del año siguiente, cuando concluyó la construcción de su convento y hospital se mudaron a él, y el 1 de abril de 1867 abrieron el Hospital de la Caridad, primero del estado en ser católico y que tiempo después se llamó Enfermería St. Mary.

Meses después la ciudad de Galveston fue atacada por la peor epidemia de fiebre amarilla en su historia. La Superiora de la Congregación, la Madre Blandine, fue una de las víctimas de esta terrible enfermedad y falleció el 18 de agosto. La Hermana Ange también la contrajo, pero su recuperación fue exitosa y tiempo después regresó a Francia. Gracias a los doctores y líderes de la comunidad la Hermana Joseph, de tan sólo 27 años, pudo mantener el hospital y el funcionamiento de la Congregación durante estos días difíciles. Cuando más hermanas de Francia se unieron a la causa, la Hermana Joseph se convirtió en Madre Joseph, Superiora de la Congregación.

Muguerza: el relato fundacional de Muguerza es:

Fue en 1932 cuando, tras experimentar la falta de atención médica de calidad que recibió su hija, Don José A. Muguerza tomó la decisión de dotar a Monterrey del mejor y más moderno servicio de Salud en la ciudad, el Hospital Muguerza

Desde sus inicios el Hospital contó con la colaboración de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado (CCVI), Congregación fundadora del Sistema CHRISTUS Health en los Estados Unidos, y que más adelante sería pieza clave para la asociación de estos grandes grupos hospitalarios (CHRISTUS MUGUERZA, 2016b).

(f) Rituales y ceremonias: Christus Muguerza cuenta con múltiples ritos y ceremonias: Día CHRISTUS: el 3 de febrero, CHRISTUS MUGUERZA conmemora el día en el que las Congregaciones de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado, en San Antonio y Houston, fusionaron sus ministerios de salud y establecieron CHRISTUS Health (CHRISTUS MUGUERZA, 2016a).

Ceremonia de honor a los fundadores: cada 24 de julio se lleva a cabo una visita a la cripta de los fundadores José A. Muguerza y Adelaida Lafón, para rendirles un homenaje por la fundación del Hospital Alta Especialidad (La Vitamina, 2019).

Momento Dubuis: evento que se lleva a cabo por unidad de negocio con el fin de destacar alguna labor o logro específico, y se le da el nombre de “Momento Dubuis” con el fin de mantener con vida el legado de Monseñor Claudio María Dubuis (La Vitamina, 2020), el obispo que “reclutó sacerdotes y religiosos de Europa para prestar servicios en Texas” (Amormeus, 2017), y que en 1866 “reclutó a las primeras Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado para el ministerio del cuidado a la salud en Texas” (Amormeus, 2017) en la ciudad de Galveston.

Informe Anual: cada año, el director general de la empresa lleva a cabo un evento de tipo informe donde comparte con todos los empleados de los principales logros del año inmediato anterior (La Vitamina, 2021).

Eventos de Lealtad: la empresa reconoce de forma anual la trayectoria y antigüedad de sus empleados, desde 5 hasta 40 años laborados.

Festividades religiosas: al ser una empresa de identidad católica, celebra diversas fechas de carácter religioso, como son el día de la Virgen de Guadalupe, la Natividad de Jesucristo, el Día de la Candelaria y Día de Muertos.

Festividades diversas: la Organización lleva a cabo diversas festividades como celebración de cumpleaños, mini olimpiadas familiares, posadas, día de campo, día del médico,

día de la enfermería, semana rosa contra el cáncer de mama, semana de la salud, semana de la cultura, día de la independencia, entre otros.

(g) Disposición física: las oficinas corporativas en Valle Oriente, San Pedro, Garza García, N.L. La descripción de las oficinas, en cuanto a mobiliario y distribución, es la misma de antes que se decretara el resguardo por la pandemia de COVID-19, los elementos ambientales (ruido, uniformes, lenguaje) fue observado previo a dicho confinamiento laboral.

Mobiliario: se utilizan oficinas privadas con cristal para los directores, oficinas tipo cubículo abierto para posiciones gerenciales y oficinas abiertas (colaborativas y sin mamparas divisorias) para las demás posiciones.

Decoración de las oficinas: es una decoración sencilla y funcional de líneas rectas y limpias, con mobiliario que busca el máximo aprovechamiento del espacio, ahorrar costos y cubrir las necesidades ergonómicas y funcionales de los empleados.

Distribución de los espacios de trabajo: busca optimizar al máximo el espacio y reflejar el nivel de contribución del ocupante (director, gerente, analista).

Tipo de ropa que llevan los/as trabajadores/as: cuentan con un código de vestimenta publicado y vigente que promueve una vestimenta del tipo “casual de oficina” (de negocios, pero informal), pantalón de tela (no mezclilla), falda a la rodilla, camisa de vestir, blusa con mangas o camisa tipo polo con logo de la empresa, y zapatos de vestir.

Puntualidad: se utiliza reloj checador biométrico en el cual deben registrar ingreso y salida todos los empleados, incluidos los directivos.

Carteles: no hay carteles visibles, excepto el logo de la empresa en la recepción y pantallas digitales distribuidas por las oficinas que muestran información y eventos de la empresa.

Nivel de ruido: bajo, de nivel de conversación.

Iluminación: el nivel de iluminación es correcto y adecuado, se combina iluminación natural en todos los espacios (debido a los ventanales del edificio) e iluminación artificial tipo LED blanca.

Lenguaje que se emplea: lenguaje del tipo respetuoso, cordial y amable.

**15.3.2.4.2 Valores Declarados.** Como apuntamos y describimos en el apartado 14.2.1.3, los valores declarados de la Organización.

- (a) Dignidad: respeto a las personas, todos somos importantes.
- (b) Integridad: honestidad, justicia y consistencia en todas las relaciones.
- (c) Excelencia: altos niveles de servicio y superación constante.
- (d) Compasión: servicio con empatía y preocupación por la otra persona.
- (e) Prudencia en la Administración de los Recursos: uso prudente y justo de talentos y recursos en colaboración mutua.

**15.3.2.4.3 Supuestos Básicos.** Los supuestos básicos de la cultura organizacional, según hemos mencionado en el desarrollo de nuestra investigación, son el nivel 3 o parte profunda de la cultura de una organización, son los postulados trascendentales; lo que se da por sentado, invisible y preconsciente. Están generados por creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos. Asimismo, Schein (1992) hace el siguiente hincapié:

Si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales (como se citó en Pedraza-Álvarez et al., 2015, p. 19).

Precisamente descifrar, entender y explicar los supuestos básicos de la Organización, es parte fundamental de nuestro estudio.

### **15.3.3 Aplicación Estudio 2**

El estudio dos se llevó, derivado de los eventos del virus coronavirus SARS-CoV-2 y la enfermedad que causa COVID-19, entre los meses de noviembre de 2020 y marzo de 2021 por disponibilidad de los empleados, quienes trabajaban de forma remota.

Dadas las necesidades de la Organización por la crisis sanitaria derivada de la enfermedad COVID-19, el departamento de Recursos Humanos de la Organización llevó a cabo diversos estudios, análisis y entrevistas para adaptar la forma híbrida en la que se laboraba (esto es, algunos empleados desde casa y otros desde las oficinas). Durante estos estudios, en los que participamos de manera activa, se incluyó el tema del reconocimiento para entender la manera en la que este elemento forma parte del sentir de los empleados y al mismo tiempo, para que los cambios realizados por la empresa impacten de manera positiva en el rendimiento de la gente.

**15.3.3.1 Cronología.** Según se mencionó líneas arriba, la cronología de los diversos estudios, análisis y entrevistas se llevaron a cabo de la siguiente forma:

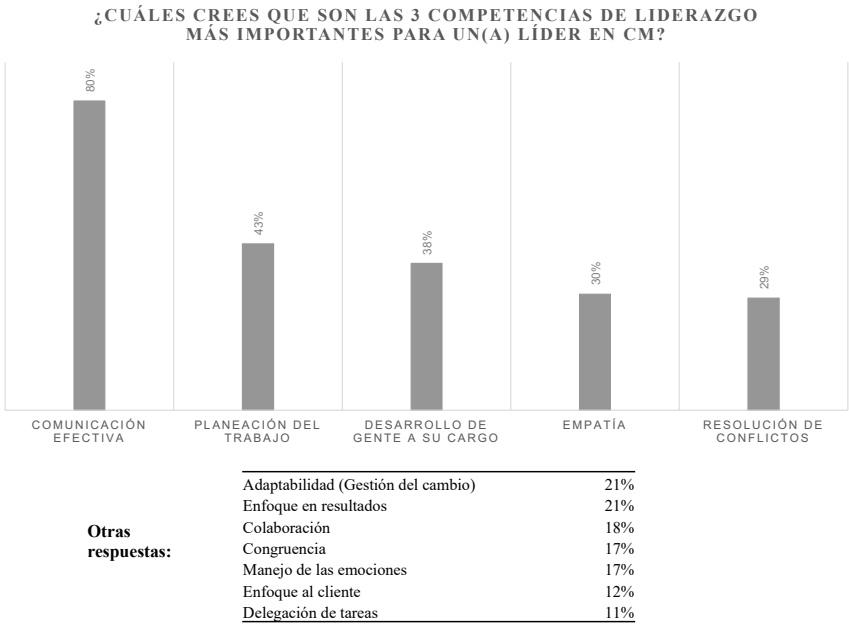
- a) Rediseño de oferta formativa Desarrollo de Liderazgo- DLS de noviembre 2020 a enero 2021.
- b) Encuesta de elementos de reconocimiento.
- c) Entrevistas.

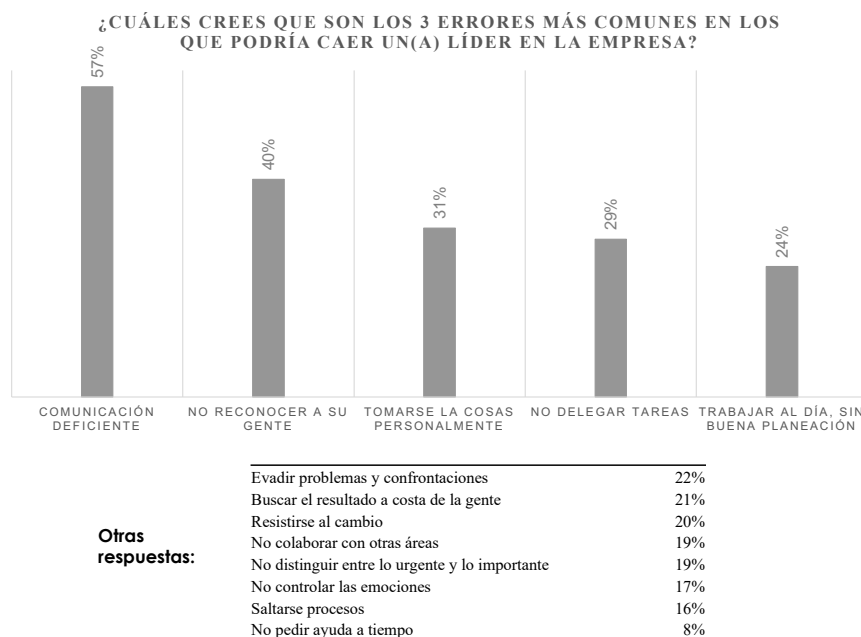
**15.3.3.2 Rediseño de Oferta Formativa Desarrollo de Liderazgo- DLS.** El departamento de Recursos Humanos de la Organización llevaba a cabo un estudio y análisis para reformular la oferta formativa interna que provee a sus empleados.

- a) Fecha de aplicación. Noviembre 2020 a enero 2021.
- b) Metodología. Se llevaron a cabo 38 entrevistas, 8 ejercicios con grupos (*focus group*) y una encuesta para conocer el proceso de desarrollo de talento de la empresa. La encuesta se realizó a los líderes de las organizaciones, es decir, personas que tienen al menos una persona a su cargo (un reporte directo).

c) Preguntas. Este ejercicio inició con dos preguntas centrales, (1) ¿Cuáles crees que son las 3 competencias de liderazgo más importantes para un(a) líder en CHRISTUS MUGUERZA? y (2) ¿Cuáles crees que son los 3 errores más comunes en los que podría caer un(a) líder en la empresa?

Gráfica 1. Respuesta a la pregunta (1)



**Gráfica 2. Respuesta a la pregunta (2)**

*Nota:* Los resultados a las preguntas lo podemos ver en la Gráfica 1 y Gráfica 2. Las respuestas no suman 100% ya que representa el número de participantes que señalaron esa respuesta.

d) Hallazgos. El hallazgo más relevante de este estudio, dirigido no al reconocimiento, sino a la reconstrucción de la oferta formativa de la organización muestra que el reconocimiento, a juicio de los líderes entrevistados, es uno de los principales atributos de un líder, por lo cual debe manejarse como una competencia de liderazgo ya que es importante crear el hábito de que los(as) líderes reconozcan a su gente en el día a día. A continuación, enumeramos algunas de las respuestas más significativas compartidas por los participantes:

(i) *El líder debe estar ligado al reconocimiento. Me sirve mucho sentirme parte valiosa de su equipo.*

(ii) *El reconocimiento de los colaboradores sigue siendo un área de oportunidad. El error que hemos cometido es reconocer de la misma manera a todo mundo. Cada uno tiene necesidades diferentes y conlleva un trabajo más profundo.*

(iii) *Nos hace falta mucho en el grupo aplaudirnos. A veces caemos en la robotización o deshumanización para poder compartir con pasión lo que haces y también tus logros.*

Los tres hallazgos o conclusiones más importantes en este ámbito (reconocimiento) y en este estudio que nosotros interpretamos de las respuestas de los participantes en este ejercicio son:

(i) Hay que cambiar la idea de que el reconocimiento se puede hacer mediante una compensación económica.

(ii) El reconocimiento genera cercanía y conexión, sobre todo con equipos que ahora trabajan de manera remota.

(iii) Un error común es creer que se debe reconocer a todo mundo por igual, cuando en realidad cada persona tiene una necesidad diferente.

El estudio, como se mencionó, va enfocado al rediseño de la oferta formativa de la organización, en especial de los programas de formación de liderazgo, y es relevante percibir que muchas de las respuestas tienen que ver con competencias denominadas “blandas” es decir, de desarrollo humano, más que técnicas o funcionales y de éstas, las referidas a la legitimación del otro con el componente de reconocimiento organizacional que ello implica. Al referirnos a competencias, no lo hacemos desde una visión lingüística, sino organizacional, esto es, entender por *competencia* aquellas habilidades o comportamientos medibles que marcan una diferencia perdurable en las personas (Barnfield, 2016, p. 1).

Así, desde una perspectiva organizacional se distinguen dos tipos de competencias para los empleados, las suaves y las duras (que es una traducción literal del inglés *hard* y *soft*). Las



competencias duras o técnicas son aquellas habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea, y se adquieren por medio del entrenamiento y la educación, o bien, pueden ser aprendidas en el trabajo (matemáticas, física, contabilidad, programación, finanzas, biología, química, estadística, etc.) mientras que las blandas son aquellas habilidades para la relación con la gente y de desarrollo humano; son la suma de características de la personalidad, habilidades sociales, habilidades del lenguaje y otros rasgos que nos identifican a cada uno de nosotros (inteligencia emocional, capacidad de reconocer, adaptabilidad. etc.).

Y aunque en los hallazgos de este estudio de rediseño de oferta formativa el tema del reconocimiento es crítico y es uno de los elementos que, a consideración de los participantes, puede ser uno de los errores más comunes de los líderes de la empresa, debemos resaltar, sin pretender hacer alguna conclusión, que al hablar de “la empresa” como ente o ficción jurídica de carácter económico, si existe “ese” reconocimiento.

Pareciera más bien que hay una desconexión entre reconocimiento entre personas (jefe o líder a colaborador/empleado) y entre “empresa” a colaborador/empleado. A pregunta expresa si existe ese “voto de confianza” a la empresa (no a una persona física en particular tal como director general o jefe/líder) la gente reconoce, agradece y se motiva porque considera que CHRISTUS MUGUERZA es una empresa especial, congruente y que le apuesta a su gente puesto que hay un gran voto de confianza. En el Anexo 9 enumeramos algunas de las respuestas más significativas compartidas por los participantes en relación con el voto de confianza a la empresa que, como tal, se refiere a sentirse reconocido (social, personal y económicamente) por la “cultura de la empresa”.

**15.3.3.3 Encuesta de Elementos de Reconocimiento.** Dada la imposibilidad de llevar a cabo *focus group* de manera presencial y al utilizar las herramientas tecnológicas disponibles,

se aplicó una encuesta de elementos con el objetivo de determinar los elementos que, a los empleados de la Organización, los hace sentirse reconocidos.

a) Fecha de aplicación y cronología. Se llevó a cabo del 2 de marzo de 2021 al 16 de marzo de 2021 según se muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23.** Cronología de Encuesta de elementos de reconocimiento

Fecha	Actividad
2 de marzo de 2021	Vaciado del cuestionario de Cultura del Reconocimiento Google Forms y aplicación de pruebas para confirmar la eficacia de la herramienta. Link:  <a href="https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScY7NaQIJGm34XdJXbi4AG-_2E9Z0a6Y5b12OHP8PqMdXWIsg/viewform?usp=sf_link">https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScY7NaQIJGm34XdJXbi4AG-_2E9Z0a6Y5b12OHP8PqMdXWIsg/viewform?usp=sf_link</a>
5 de marzo de 2021	Reunión con el área de Recursos Humanos para definir diseño de comunicado digital
8-12 de marzo de 2021	Aplicación de cuestionario en línea
8 de marzo de 2021	Primer envío de comunicado digital a colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario
11 de marzo de 2021	Segundo envío de comunicado digital a colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario
16 de marzo de 2021	Análisis de resultados de cuestionario

b) Metodología. Para la Encuesta de elementos de reconocimiento se aplicó un cuestionario de 13 ítems (Anexo 10), la cual incluye opciones de respuesta del tipo múltiple (varía según el ítem) y opción abierta. La encuesta estuvo disponible durante cinco días hábiles

a todos los empleados de la Organización (es decir, los empleados objeto de nuestra investigación), con un total de 120 empleados.

c) Preguntas (Ver Anexo 10).

d) Hallazgos y resultados de la encuesta de elementos de reconocimiento. Los resultados de la encuesta de elementos de reconocimiento (Anexo 11) reflejaron que los empleados sí se sienten reconocidos tanto por la “empresa” como por su jefe o supervisor.

**15.3.3.4 Entrevistas.** Durante los meses de noviembre 2020 a marzo de 2021 se llevaron en total 13 entrevistas no estructuradas con diversos directivos de la Organización para conocer su concepto de reconocimiento, si consideran que existe una cultura enfocada a reconocer a sus colaboradores y si ellos se sienten reconocidos.

a) Fecha de aplicación. Noviembre 2020 a marzo de 2021.

b) Metodología. Entrevistas no estructuradas.

c) Preguntas. No había preguntas predeterminadas, en general se les preguntó si consideraban que en su empresa existe una cultura de reconocimiento, si ellos reconocen a sus equipos y si se sienten reconocidos.

d) Hallazgos.

#### **15.4 Caracterización de la Cultura Organizacional Utilizando la Metodología Enfocada al Tipo/Arquetipo**

La caracterización de la cultura de la Organización a partir de metodología enfocada al tipo o arquetipo (metodología de carácter científico, explícito y de validación reiterada), según analizamos en el apartado 15.1.1 anterior, parten de una gama de tipos o arquetipos ideales que en general se basan en dos o más variables (Lim, 1995, p. 17) y tienen un marco teórico de carácter científico, ya que es explícito y se valida mediante la comprobación reiterada (Fillmore, como se citó en Gómez y Rodríguez, 1997, p. 2). Además, suelen enfocarse en seis dimensiones

(Pandey y Pandey, 2019, p. 22): competitividad, orientación al control y la coordinación, orientación al cliente, orientación a los recursos humanos, orientación a la innovación y el aprendizaje, y orientación al equipo.

#### ***15.4.1 Caracterización de la Cultura de la Organización con el Modelo Goffee y Jones***

Según mencionamos en el apartado 6.2 para la presente investigación decidimos utilizar el modelo desarrollado por Goffee y Jones (2001), llamado Cubo de doble S (ver Figura 3). La selección de este modelo (Ver capítulo 6) y la discriminación positiva que hicimos del modelo Cameron y Quinn (Cameron y Quinn, 2011, p. 39), ambos de amplia aplicación académica y en centros de trabajo, fue causal y aleatoria, ya que ambos métodos analizados son de carácter científico con enfoque al tipo y reflejan, como mencionamos líneas arriba, el esfuerzo de sus autores de desarrollar tipificaciones relevantes.

El modelo de Goffee y Jones, según lo referido en el inciso 11.2.1, es una metodología desarrollada por estos investigadores a partir de dos conceptos (o variables según la señalamos en la Figura 16 del inciso 15.1.1) sociológicos: la sociabilidad y la solidaridad; y, cuatro tipos de culturas (arquetipos ideales): en red (alta sociabilidad y baja solidaridad), mercenaria (alta solidaridad y baja sociabilidad), fragmentada (baja sociabilidad y baja solidaridad) y comunal (alta sociabilidad y alta solidaridad).

##### **15.4.1.1 Sociabilidad y Solidaridad en el Modelo del Cubo de Doble S. a)**

Sociabilidad: es “la medida de amigabilidad entre los miembros de la comunidad” (Goffe y Jones, 2001, p. 45) y se encuentra de manera visible en personas que comparten valores similares, ideas, historias, actitudes, etc. El lado negativo de la sociabilidad es que los miembros de la organización se vuelven tolerantes ante bajos rendimientos de otros miembros, así como la creación de redes informales ocultas. Entre las ventajas de la sociabilidad, los empleados están de acuerdo con trabajar en un entorno laboral agradable, lo que estimula la moral y el

espíritu del equipo; es un impulsor de la creatividad y favorece el trabajo en equipo, compartir información y abrirse a nuevas ideas. En otras palabras, es un entorno en donde la gente da más de lo que se le pide.

b) Solidaridad: la “solidaridad está más basada en la mente que en el corazón ... en tareas comunes, intereses mutuos, y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a las partes involucradas” (Goffe y Jones, 2001, p. 51). La solidaridad, en cuanto a su lado negativo en las organizaciones, puede ser dañina para aquellos que estén en medio del rendimiento óptimo esperado por la organización, pero desde un punto de vista positivo, más allá de tener o no una buena relación interpersonal, permite trabajar como “una máquina bien engrasada, cada pistón batiendo al unísono para crear el resultado deseado... (y se muestra) en una cierta implacabilidad y una actitud penetrante” (Goffe y Jones, 2001, p. 51).

**15.4.1.2 Arquetipos Culturales del Cubo de la Doble S.** a) Cultura comunal: se presenta en empresas que comienzan actividades que, gestionadas por su fundador, tienen fuerte sentido de urgencia. El espacio es compartido, no hay límites claros entre las actividades dentro y fuera de la organización y los canales de comunicación son informales. Identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad.

b) Cultura en red: genera ambiente de amistad y amabilidad con altos niveles de empatía y confianza. Se da en empresas de todo tamaño. Hay una gestión de puertas abiertas, sensación de libertad de movimiento, actividades sociales fuera de la empresa, comunicación fluida, fuerte identificación. Esta cultura apoya a quienes cometen errores, aunque puede volverse permisible. Genera reuniones largas e improductivas.

c) Cultura mercenaria: tiene un enfoque en el cliente, hay poca sociabilidad (se respeta la vida privada) y enfoque en el mérito lo que genera sentimientos de justicia puesto que no hay

espacio a subjetividades. Presenta estructuras planas con comunicación directa. Las jornadas son largas, pero con mucho enfoque a las tareas.

d) Cultura fragmentada: también conocida como la no cultura. Hay bajo nivel de sociabilidad, pero alto respeto por las ideas. Se les da más importancia a éstas que a los individuos, por lo que hay mucha tolerancia a los comportamientos. Se favorece el trabajo individual y los espacios cerrados. Se trabaja por logros y objetivos.

**15.4.1.3 Caracterización Cultural con la Metodología del Cubo de la Doble S.** Es una metodología compuesta de cuatro herramientas para caracterizar la cultura de una empresa. La primera es un observatorio de conductas en función de cómo en la organización se distribuye el espacio físico, la comunicación interpersonal, el uso del tiempo y la forma de expresar las identidades personales. La segunda es un cuestionario de 23 ítems acerca de la organización. La tercera identifica si la cultura actual de la organización existe de forma positiva o negativa; finalmente, la cuarta herramienta es un verificador de la cultura identificada con las otras herramientas, mediante el uso de diez escenarios de comportamientos distintos.

### ***15.4.2 Estudio 2***

La caracterización de la cultura de la Organización con el modelo Goffee y Jones al que hemos denominado Estudio 2 es de clase probabilística y es definida de antemano con precisión para asegurar la representatividad de la población y que el resultado sea extrapolable a ésta.

Para asegurar que nuestra aplicación sea probabilística, y según apuntamos en el apartado 8.3.2, calculamos la representatividad total de los empleados (de acuerdo con el total de plantilla proporcionado por el departamento de Recursos Humanos de la Organización en la fecha de aplicación) de acuerdo con lo señalado en la Tabla 24 así como la representatividad proporcional por nivel de contribución en la Tabla 25.

**Tabla 24.** Cálculo del tamaño de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH

<i>Tamaño de la población (junio 2021)</i>	386 empleados
<i>Número de informantes:</i>	193 empleados
<i>Nivel de confianza:</i>	95%
<i>Margen de error:</i>	5%
<i>Desviación estándar:</i>	1.96

El número de informantes lo hemos calculado con la fórmula creada a través de Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>) que se presenta en el Anexo 1 donde: N = tamaño de la población, e = margen de error (porcentaje expresado con decimales), z = puntuación z.

**Tabla 25.** Cálculo del número de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH por nivel de contribución

<b>Número de informantes:</b>	<b>193 empleados</b>
<i>Director</i>	6
<i>Gerente</i>	17
<i>Supervisor</i>	46
<i>Contribuidor Individual</i>	125

### 15.4.3 Aplicación Estudio 2

La aplicación del Estudio 2 en la Organización se llevó del 25 de julio de 2020 al 14 de septiembre y se dividió en dos fases.

En la fase 1 se aplicó un cuestionario de 23 ítems que sirve para determinar, dentro de los cuatro arquetipos (mercenaria, en red, comunal, fragmentada) de la metodología del Cubo de la Doble S desarrollado por Goffee y Jones, la cultura de la Organización. Las respuestas a este cuestionario sugieren una cultura determinada por medio de la puntuación de la cultura de la organización.

En la fase 2 se aplicó un segundo cuestionario para comprobar si la cultura determinada por el cuestionario de la fase 1 arroja rasgos positivos o negativos. Esta segunda etapa se compone de cuatro cuestionarios, y según la cultura que haya arrojado la aplicación del primero (mercenaria, en red, comunal, fragmentada) se aplicará el correspondiente.

#### **15.4.3.1 Estudio 2, Fase 1.**

**15.4.3.1.1 Cronología.** En la primera fase comprendida del 27 de julio de 2020 al 21 de agosto de 2020 se aplicó el cuestionario de 23 ítems del Cubo de la Doble S y se llevaron diversas actividades según se muestra en la cronología mencionada en la Tabla 26.

**Tabla 26.** Cronología de aplicación fase 1 del Estudio 2

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
27-28 de julio de 2020	Vaciado del cuestionario de 23 ítems del Cubo de la Doble S en Google Forms y aplicación de pruebas para confirmar la eficacia de la herramienta. Link: <a href="https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIvV3I2PirFHdm6XG_WY2F8u3wiSPDOBLYLDCJftWC6UTk5g/viewform?usp=sf_link">https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIvV3I2PirFHdm6XG_WY2F8u3wiSPDOBLYLDCJftWC6UTk5g/viewform?usp=sf_link</a>
4 de agosto de 2020	Reunión con el área de Recursos Humanos para definir fecha de aplicación de cuestionario y diseño de comunicados digitales.



10-21 agosto de 2020	Aplicación de cuestionario en línea.
10 de agosto de 2020	Primer envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario.
14 de agosto de 2020	Publicación de Newsletter de Recursos Humanos, donde se incluyó un apartado dedicado al cuestionario.
17 de agosto de 2020	Segundo envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario.
19 de agosto de 2020	Tercer envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario.
21 de agosto de 2020	Análisis de resultados de cuestionario.

**15.4.3.1.2 Participación.** El avance de participación y respuesta de los informantes en la fase 2, fue de acuerdo con el número de participación de la Tabla 27.

**Tabla 27.** Participación de respuesta de informantes en números absolutos en la fase 1 del  
Estudio 2

Fecha	No. de participantes
10 de agosto de 2020	106 colaboradores
11 de agosto de 2020	11 colaboradores
12 de agosto de 2020	2 colaboradores
13 de agosto de 2020	6 colaboradores

14 de agosto de 2020	4 colaboradores
16 de agosto de 2020	1 colaborador
17 de agosto de 2020	63 colaboradores
18 de agosto de 2020	1 colaborador
19 de agosto de 2020	41 colaboradores
20 de agosto de 2020	3 colaboradores
21 de agosto de 2020	2 colaboradores
	Total de informantes participantes: 240

**15.4.3.1.3 Cuestionario Estudio 2, Fase 1.** En la Fase 1 del estudio 2 se aplicó un cuestionario de 28 ítems (Ver Anexo 12), de los cuales 23 ítems corresponden a la metodología del Cubo de la Doble S y 5 ítems para determinar la demografía de los informantes (edad, género, antigüedad laboral en la empresa, nivel de contribución y departamento en el que labora). Los ítems correspondientes a la demografía ofrecían diversas opciones de respuesta mientras que los ítems de Cubo de la Doble S, de acuerdo con lo establecido por los autores Goffee y Jones, proporcionaban 5 opciones de respuesta, con puntuación de 1 a 5 (Totalmente en desacuerdo =1; En desacuerdo =2; Indiferente =3; De acuerdo = 4; y Totalmente de acuerdo =5). En el Anexo 13 se puede observar el aspecto, tanto de las preguntas demográficas como las del cuestionario del Cubo de la Doble S de la encuesta que se aplicó al utilizar la herramienta Google Forms.

**15.4.3.1.4 Invitación a Informantes a Participar en el Cuestionario del Estudio 2, Fase 1.** La invitación a los colaboradores/empleados (informantes) de la Organización fue realizada a través de medios electrónicos (Ver Anexo 14) como correo electrónico en 3 ocasiones (lunes

10 de agosto de 2020, lunes 17 de agosto de 2020 y miércoles 19 de agosto de 2020) y boletín electrónico informativo quincenal interno en una ocasión (viernes 14 de agosto de 2020).

**15.4.3.1.5 Resultados del Estudio 2, Fase 1.** Los resultados de la fase 1 del Estudio 2 (Tabla 28) reflejaron que la Organización tiene una cultura de tipo comunal de acuerdo con la metodología que utilizamos para nuestra investigación.

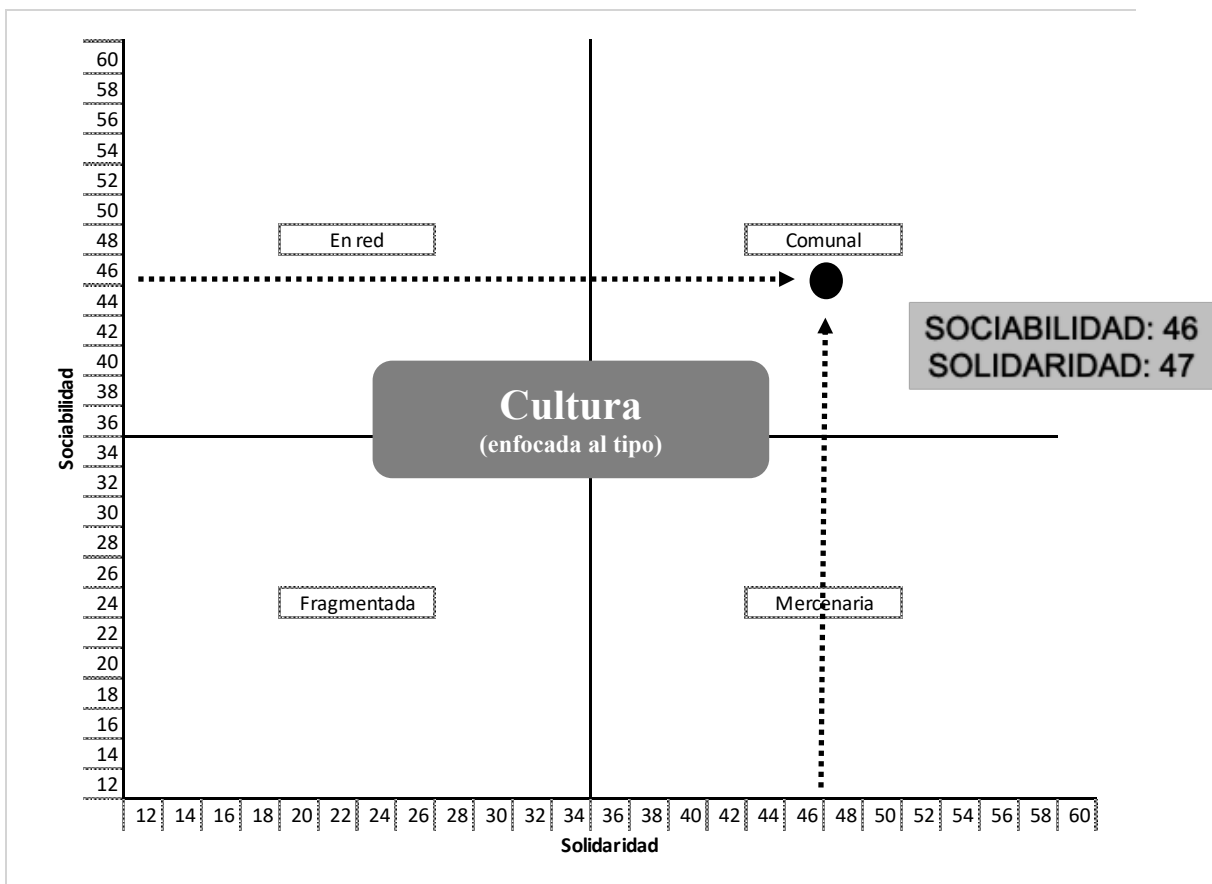
**Tabla 28.** Resultados de fase 1 del Estudio 2

Fase	1
Periodo de aplicación.	27 de julio de 2020 al 21 de agosto de 2020
Tipo de encuesta	De carácter científico, probabilístico, explícito y de validación reiterada
Metodología:	Cubo de la Doble S desarrollado por Goffee y Jones
Ítems	28 ítems (23 ítems corresponden a la metodología del Cubo de la Doble S y 5 ítems para determinar la demografía)
Plantilla laboral (informantes) al momento de aplicación	386
Empleados (informantes) participantes	240
Porcentaje de participación	62%
Nivel de confianza	99% (ver apartado 15.4.2)
Tipo de Cultura	Comunal
Descripción de arquetipo Comunal (Goffee y Jones)	Se presenta en empresas que comienzan actividades que, gestionadas por su fundador, tienen fuerte sentido de urgencia. El espacio es compartido, no hay límites claros

	entre las actividades dentro y fuera de la organización, los canales de comunicación son informales. Identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad.
--	---

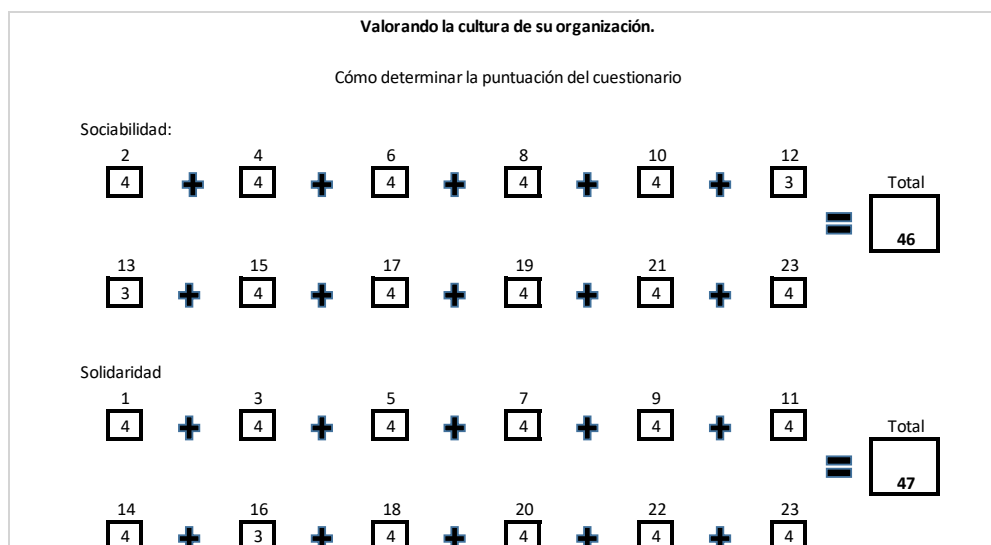
**15.4.3.1.6 Determinación de Arquetipo Comunal.** Según hemos analizado, esta metodología tiene dos variables (sociabilidad y solidaridad) y cuatro arquetipos (red, comunal, fragmentada y mercenaria), en donde la caracterización de la cultura de la Organización en su fase 1 arrojó una cultura comunal con altos índices de sociabilidad (46) y de solidaridad (47) según podemos observar en la Gráfica 3.

**Gráfica 3.** Valorando la cultura, índices de sociabilidad y solidaridad (fase 1 del Estudio 2)



Los índices de sociabilidad y solidaridad se obtuvieron al valorizar (del 1 al 5) los 23 ítems del cuestionario para determinar la cultura del Cubo de la Doble S (Ver Anexo 2) de acuerdo con la propia metodología y según mostramos a continuación en la Figura 20.

**Figura 20.** Valorización de los 23 ítems de cuestionario del Cubo de la Doble S



#### 15.4.3.2 Estudio 2, Fase 2.

**15.4.3.2.1 Cronología.** La fase 2 del Estudio 2 se llevó a cabo del 25 de agosto de 2020 al 14 de septiembre de 2020, se aplicó el cuestionario de comprobación de cultura y se determinó el tipo de rasgos, ya sean positivos o negativos, de la organización. En la Tabla 29 se muestra la cronología de su aplicación.

**Tabla 29.** Cronología de aplicación fase 2 del Estudio 2

Fecha	Actividad
25 de agosto de 2020	Vaciado del cuestionario de comprobación de cultura en Google Forms y aplicación de pruebas para confirmar la eficacia de la herramienta. Link:

	<a href="https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0wYhNcDmoEOJFH7OsyMAbj21fZP9VuLGhI4Nkmwhq88Ofjg/viewform?usp=sf_link">https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0wYhNcDmoEOJFH7OsyMAbj21fZP9VuLGhI4Nkmwhq88Ofjg/viewform?usp=sf_link</a>
27 de agosto de 2020	Reunión con el área de Recursos Humanos para definir fecha de aplicación de cuestionario y diseño de comunicados digitales
31 de agosto-11 de septiembre de 2020	Aplicación de cuestionario en línea
31 de agosto de 2020	Primer envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario
3 de septiembre de 2020	Segundo envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario
8 de septiembre de 2020	Tercer envío de comunicado digital a Colaboradores de Corporativo para promover la aplicación del cuestionario
14 de septiembre de 2020	Análisis de resultados de cuestionario

**15.4.3.2.2 Participación.** El avance de participación y respuesta de los informantes en la fase 2, fue de acuerdo con el número de participación de la Tabla 30.

**Tabla 30.** Participación de respuesta de informantes en números absolutos en la fase 2 del

Estudio 2

Fecha	No. de participantes
31 de agosto de 2020	82 colaboradores
1 de septiembre de 2020	8 colaboradores

3 de septiembre de 2020	49 colaboradores
4 de septiembre de 2020	2 colaboradores
7 de septiembre de 2020	3 colaboradores
8 de septiembre de 2020	30 colaboradores
9 de septiembre de 2020	4 colaboradores
11 de septiembre de 2020	36 colaboradores
	<i>Total de informantes participantes: 214</i>

**15.4.3.2.3 Cuestionario Estudio 2, fase 2.** En la Fase 2 del estudio 2 se aplicó un cuestionario de 6 ítems (Ver Anexo 15) para comprobar si la organización muestra rasgos positivos o negativos según haya sido determinada la cultura (Goffe y Jones, 2001, p. 82) en la fase 1. En esta etapa, los informantes deben responder el grado de acuerdo o desacuerdo (con puntuación de 1 a 5 donde: Totalmente en desacuerdo =1; En desacuerdo =2; Indiferente =3; De acuerdo = 4; y Totalmente de acuerdo =5) que se muestra en los 6 ítems. En el Anexo 16 se puede observar el aspecto fase 2 de la encuesta que se aplicó utilizando la herramienta *Google Forms*.

**15.4.3.2.4 Invitación a Informantes a Participar en el Cuestionario del Estudio 2, fase 2.** La invitación a los colaboradores/empleados (informantes) de la Organización para comprobar si la organización muestra rasgos positivos o negativos fue realizada a través de correo electrónico (Ver Anexo 17) en 3 ocasiones (lunes 31 de agosto, jueves 3 de septiembre y martes 8 de septiembre de 2020).

**15.4.3.2.5 Resultados del Estudio 2, Fase 2.** Los resultados de la fase 2 del Estudio 2 (Tabla 31) mostraron que la cultura de la organización es de tipo comunal con rasgos bastante equilibrados, sin mostrar una inclinación marcada hacia rasgos positivos o negativos.

**Tabla 31.** Resultados de fase 2 del Estudio 2

Fase	2
Periodo de aplicación	25 de agosto de 2020 al 14 de septiembre de 2020
Metodología	Cubo de la Doble S desarrollado por Goffee y Jones
Ítems	6 ítems
Plantilla laboral (informantes) al momento de aplicación	386
Empleados (informantes) participantes	214
Porcentaje de participación	55%
Nivel de confianza	> 95% (Ver apartado 15.4.2)
Rasgo de la cultura (positiva / negativa)	Neutra con una ligera inclinación hacia rasgos positivos.

**15.4.3.2.6 Determinación de Rasgo Positivo/Negativo.** De acuerdo con la aplicación de comprobación, la cultura de tipo comunitario de la Organización muestra un rasgo neutro con ligera inclinación hacia rasgos positivos (Tabla 32). Con base en la metodología que hemos estado siguiendo (Goffe y Jones, 2001, p. 84), cuando se presentan altas puntuaciones en los ítems 1, 3 y 5 sugiere que la cultura comunal es negativa, y cuando se presentan altas puntuaciones en los ítems 2, 4 y 6 sugiere que la cultura comunal es positiva. En nuestro análisis,



los ítems 1, 3 y 5 de rasgo negativo arrojaron una puntuación de 2,346 versus los ítems 2, 4 y 6 de rasgos positivos que arrojaron una puntuación de 2,477.

**Tabla 32.** Determinación de rasgos positivos/negativos de la cultura de la Organización

Participación en número							
		No. de Pregunta					
		1	2	3	4	5	6
No. de Respuesta	1 (Totalmente en desacuerdo)	7	9	14	3	3	6
	2 (En desacuerdo)	16	18	65	6	29	16
	3 (Indiferente)	6	47	57	21	33	35
	4 (De acuerdo)	82	112	52	114	112	109
	5 (Totalmente de acuerdo)	103	28	26	70	37	48
Participación en porcentaje							
		No. de Pregunta (% de veces que se seleccionó cada respuesta)					
		1	2	3	4	5	6
No. de Respuesta	1 (Totalmente en desacuerdo)	3.27	4.21	6.54	1.40	1.40	2.80
	2 (En desacuerdo)	7.48	8.41	<b>30.37</b>	2.80	13.55	7.48
	3 (Indiferente)	2.80	21.96	26.64	9.81	15.42	16.36
	4 (De acuerdo)	38.32	<b>52.34</b>	24.30	<b>53.27</b>	<b>52.34</b>	<b>50.93</b>
	5 (Totalmente de acuerdo)	<b>48.13</b>	13.08	12.15	32.71	17.29	22.43
Suma de resultados							
		No. de Pregunta					
		1	2	3	4	5	6
Puntuación total=		900	774	653	884	793	819
Altas puntuaciones en 1, 3 y 5 sugieren que la cultura comunal es negativa				<b>2346</b>			
Altas puntuaciones en 2, 4 y 6 sugieren que la cultura comunal es positiva				<b>2477</b>			

#### 15.4.4 Analizando la Cultura de Tipo Comunal.

A lo largo de la investigación hemos apuntado que la cultura define las reglas del juego, para explicar esto con mayor detalle, explicaremos las razones a continuación. En primer lugar, tiene el rol de delimitar los límites (reglas), lo que crea distinciones entre organizaciones. En segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización (diferenciación/sociabilidad). En tercer lugar, facilita el compromiso con algo más amplio que el interés personal individual (trascendencia/solidaridad). En cuarto lugar, mejora la estabilidad

del sistema social como el pegamento que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar estándares de lo que los empleados deben decir y hacer (elementos: adjetivo-descriptivo y sustantiva-performativa). Y en último lugar, es un mecanismo de control y creación de sentido que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (Robbins & Judge, 2017, p. 568).

Esta última función es de especial interés para nosotros (define la realidad de la organización/consistencia) y quizá lo más importante, una cultura fuerte “está sostenida por reglas y regulaciones que ayudan a los empleados a actuar de una manera predictiva y uniforme” (Robbins & Judge, 2017 p. 568). De manera constante en nuestra investigación traemos lo anterior (entender la cultura como conjunto de reglas/valores compartidos) para resaltar el carácter organizacional de nuestro estudio, en concordancia con la definición que hemos elaborado para la voz de cultura organizacional, es decir, el sistema de valores compartidos y declarados (adjetivo-descriptivo) sobre los que se construyen comportamientos organizacionales (arquetipos) que propician el entendimiento, comunicación, toma de decisiones, así como la interacción externa e interna de sus miembros (sustantiva-performativa) y que define la realidad de la organización (consistencia). Lo anterior es relevante para ahondar en el estudio y análisis del arquetipo comunal.

**15.4.4.1 Consideraciones.** Goffe y Jones (2001), al hablar del carácter cultural de una organización, parten de 4 premisas importantes que han surgido al paso de sus investigaciones y que deben considerarse al momento de estudiar cualquier cultura (p. 18):

- (i) la mayoría de las organizaciones están caracterizadas por diversas culturas a la vez;
- (ii) es bastante común que exista un ciclo cultural en las empresas; el de mayor prevalencia es aquel que inicia con una cultura comunal y termina en una fragmentada. Esta aseveración es relevante para nuestra investigación, y a reserva de estudiarlo y desarrollarlo con

mayor detenimiento, no deja de ser sorprendente que una cultura comunal sea común en empresas relativamente pequeñas y con poca antigüedad donde el dueño y fundador “está presente para transmitir su ánimo ante cualquier proyecto, una visión clara y un profundo compromiso” (Goffe y Jones, 2001, p. 58).

Y también para nuestro análisis posterior (para no aventurar conclusiones) hemos de resaltar que el ítem que obtuvo una calificación menor (en comparación con el resto de ellos) fue el número 3 *Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización* del cuestionario de 6 ítems aplicado en la fase 2 del Estudio 2 para comprobar si la organización muestra principalmente rasgos positivos o negativos. El ítem 3 al que hacemos referencia (ver Tabla 32) obtuvo 653 el más bajo entre todas las respuestas.

(iii) no existe una cultura correcta, más bien es una cultura apropiada para un entorno determinado y

(iv) cualquiera de los arquetipos cultura que ellos proponen puede ser funcional o disfuncional para una empresa, lo que hace una cultura sea positiva o negativa es que los miembros de la organización apliquen los comportamientos de sociabilidad o solidaridad en su beneficio personal y no en el de la empresa, lo que ocasiona por ende “culturas disfuncionales, culturas que entorpecen a la empresa” (Goffe y Jones, 2001, p. 17).

**15.4.4.2 Sociabilidad y Solidaridad.** El marco de trabajo de la metodología del Cubo de la Doble S emplea dos conceptos sociológicos básicos: sociabilidad y solidaridad (Goffe y Jones, 2001, p. 16), las cuales “describen dos clases generales de relaciones humanas existentes, situándolas una contra la otra” (Goffe y Jones, 2001, p. 17). La sociabilidad y solidaridad de una empresa, puede modificarse a través de “palancas de cambio al alcance de los directivos, palancas para incrementar o disminuir la sociabilidad y solidaridad, permitiéndole posicionar su cultura para obtener mayores ventajas competitivas” (Goffe y Jones, 2001, p. 19). En la Figura

16 (*Metodología enfocada al tipo según modelo de Goffe y Jones*) vimos que el Cubo de la Doble S tiene dos dimensiones, sociabilidad en el eje vertical y solidaridad en el eje horizontal. Y en el apartado 15.4.1.1 anterior definimos que sociabilidad es “la medida de amigabilidad entre los miembros de la comunidad” (Goffe y Jones, 2001, p. 45) y que la “solidaridad su mayor enfoque o impacto es en la mente y no en el corazón ... en tareas comunes, intereses mutuos, y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a las partes involucradas” (Goffe y Jones, 2001, p. 51).

Al momento de manipular la sociabilidad y solidaridad de una organización (accionar las palancas de cambio en voz de Goffe y Jones) no se debe pasar por alto que se “están manipulando relaciones, y de esta forma, afectando la calidad de vida de terceros ... [lo que] implica consideraciones morales y éticas” (Goffe y Jones, 2001, p. 19).

**15.4.4.2 Arquetipo de Cultura comunal.** “¿Quién no querría dirigir una organización en la que los empleados, en igual medida, realmente disfruten trabajando juntos y odien la competitividad interna?” (Goffe y Jones, 2001, p. 60). Los autores plantean esta pregunta más bien de forma retórica dado que, en muchos de los estudios que llevaron a cabo, notaron que los directivos de las empresas analizadas generalmente tienen el impulso de “mover” a su organización al cuadrante comunal derivado de que:

mucha de la literatura prescrita sobre los negocios celebra los rasgos de la forma comunal como la única cultura corporativa que puede producir ventajas competitivas a largo plazo. Esto es la repetición de un error cometido por los autores anteriores (*management* científico) que afirmaban que había una ‘mejor’ manera de organizar y gestionar. Los negocios no son tan simples; aunque las empresas que alcanzan el éxito a largo plazo pueden compartir algunos rasgos, es un error elevar esto a la categoría de similitud ‘cultural’ (Goffe y Jones, 2001, p. 66).

Esta cultura según apuntan sus creadores, no siempre es la opción más correcta o fácil para una organización ya que los comportamientos de sociabilidad y solidaridad que caracterizan a este tipo de cultura a menudo se contradicen ya que presenta altos elementos de intimidad, respeto y amabilidad (sociabilidad) pero exige que los objetivos organizacionales estén por encima de los personales, cerrar el debate o conversaciones difíciles y eliminar a empleados con rendimiento deficiente. Esta cultura se presenta de forma más común en empresas pequeñas, y con líderes carismáticos y difíciles de reemplazar que son quienes modelan estos comportamientos, es una cultura “que a la mayoría de las organizaciones lucrativas les resulta imposible de replicar” (Goffe y Jones, 2001, p. 61)

**15.4.4.3 Observatorio de Conductas.** Según Goffe y Jones, cada cultura tiene un tipo de conductas determinadas. Ellos clasifican cuatro conductas específicas para sus cuatro arquetipos: (i) distribución de espacio físico; (ii) comunicación entre los miembros; (iii) uso o empleo del tiempo y por último (iv) identidades personales.

**15.4.4.3.1 Espacio Físico.** En esta conducta específica, se solicita al investigador que evalúe el espacio físico de la organización a estudiar, esto es, las oficinas, instalaciones, áreas de esparcimiento, áreas de trabajo, etcétera. ¿Cómo se encuentra distribuido el espacio?, ¿es compartido o individual?, ¿las puertas están cerradas o abiertas? El acceso hacia las oficinas de los líderes, ¿está bloqueado por filtros como el escritorio del asistente? Con frecuencia el espacio físico habla acerca del estatus, del poder y de las conexiones de la organización.

No deja de ser relevante que incluso autores como el premio Nobel de Economía 2017, Richard Thaler, en su libro *Todo lo que he aprendido con la psicología económica* (2015) dedique un capítulo (28) a hablar de las tensiones presentadas en la primavera de 2002 en la prestigiosa Escuela de Negocios de Booth de la Universidad de Chicago (de la que forma parte) para que los miembros e investigadores seleccionaran un despacho nuevo. Esto tuvo como

consecuencia una serie de discusiones por los despachos más amplios y con mejores vistas, los cuales mostrarían supuestamente la importancia y estatus de cada investigador.

Asimismo, lo anterior refuerza la teoría y evidencia de Thaler (2015) que indica que el ser humano no actúa siempre guiado por criterios racionales y que nuestros deseos, valores, miedos, prejuicios o afectos influyen claramente en nuestra valoración y juicio de las cosas, así como nuestra toma de decisiones. El espacio físico de las organizaciones y su decoración (áreas comunes y áreas privativas como despachos) reflejan mucho de la cultura de una empresa.

Goffe y Jones definen el espacio físico en una cultura comunal según se muestra en la Tabla 33.

**Tabla 33.** Espacio físico en cultura Comunal

Comunal
La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente, (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quién te encuentras, y hay pocas separaciones entre departamentos y sus funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizada; la comida y la bebida invaden el espacio de trabajo. El logo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 70).

**15.4.4.3.2 Comunicación.** ¿Cómo se comunica la gente? La comunicación puede llevarse a cabo usando medios electrónicos (correo electrónico, mensajería instantánea, etc.) o cara a cara. El investigador, al ingresar al espacio físico de trabajo ¿qué escucha?, ¿constantes murmullos o un silencio absoluto? Las conversaciones que suelen ser cara a cara (ya sea en

persona o videollamada), ¿deben respaldarse mediante un soporte formal (correo electrónico u otro)? ¿Las personas suelen estar disponibles o todo el tiempo están con agenda ocupada?, ¿cómo resuelve la organización las comunicaciones por distancia física o geográfica? ¿Las conversaciones son individuales o grupales? y ¿se llevan de manera formal (oficina o sala de juntas) o informal (áreas de descanso)?

La comunicación, en una cultura comunal, se presenta de la manera descrita en la Tabla 34.

**Tabla 34.** Comunicación en cultura Comunal

Comunicación
<p>Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal tiene, no obstante, importantes aspectos como el vestuario, color y simbolismo que pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidos. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”. Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos, tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos “cerrados”.</p>

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 72)

**15.4.4.3.3 Tiempo.** En el tiempo el investigador debe analizar cómo los empleados gestionan el tiempo. ¿Cuántas horas pasan en el trabajo?, ¿es habitual quedarse trabajando hasta tarde, y quien se retira a su hora acordada se siente culpable? ¿Cómo se miden las horas de

trabajo?, ¿se ha extendido la práctica de checar hora de entrada y salida a todos los empleados incluidos los altos ejecutivos? ¿Es fácil hacer amigos en la organización o conocer a nuevos miembros?

El manejo y administración del tiempo, en una cultura comunal, se presenta de la manera descrita en la Tabla 35.

**Tabla 35.** Manejo y administración del tiempo en cultura Comunal

Tiempo
La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” resulta ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo puede ser una preocupación. Las relaciones laborales cercanas pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, relaciones sentimentales, etc. El trabajo llega ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 74)

**15.4.4.3.4 Identidad.** En esta conducta, se observa el modo en el que la gente expresa su identidad personal. ¿Intenta la gente parecerse con códigos de indumentaria comunes y maneras de hablar?, ¿sólo hay una forma de apariencia? o ¿la cultura anima expresiones de individualidad? Es relevante definir si los empleados se ven primero como profesionistas (abogado, contador, mercadólogo) y después como miembro de la organización. ¿Es común que los equipos o unidades de negocio se opongan a la sede corporativa? Cuando las personas se retiran de la organización (de forma voluntaria o jubilación) ¿cómo se les trata? ¿Siguen viéndose como “parte de la familia”?

La identidad, en una cultura comunal, se presenta de la manera descrita en la Tabla 36.



**Tabla 36.** Identidad en cultura Comunal

Identidad
<p>Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logros, símbolos y eslóganes abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada y se hace habitual llevar logotipos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etc.</p>

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 76).

**15.4.4.4 Características de la Cultura de Tipo Comunal.** La cultura, a través de la normatividad interna de una organización, guía el comportamiento de sus miembros hacia los modos de comunicación y acción que le interesa a una empresa para el logro de sus objetivos, y entre esos comportamientos hay algunos que a simple vista pudieran resultar más atractivos para la alta dirección de una empresa. Cuando uno lee la descripción de la cultura de tipo comunal (la que de acuerdo con nuestro estudio es el tipo/arquetipo de cultura de la Organización) a primera vista pudiera parecer la más atractiva de las cuatro que hemos estudiado. La premisa principal de este arquetipo, dada la alta sociabilidad y alta solidaridad de la empresa, es que los miembros de una organización consideran a sus líderes no sólo con respeto, sino también con afecto; existe un gran espíritu de camaradería y cercanía, y se crean entre sus miembros relaciones estrechas. En este tipo de cultura, que como ya mencionamos

suele darse en empresas pequeñas gestionadas por su dueño, pueden observar rituales propios muy característicos y hay una elevada consciencia de la identidad de la empresa.

Cuando la sociabilidad y solidaridad que conforman este tipo de cultura es sana, la empresa es altamente efectiva y sus empleados se sienten personal y profesionalmente realizados. La cultura comunal posee los rasgos positivos de la cultura en red y de la mercenaria, es decir, posee altos niveles de amistad y compromiso (en red) y el énfasis en resultados y energía (mercenaria) (Goffe y Jones, 2001, p. 167). Encontrar en una misma cultura características tan altas de amistad, compromiso, resultados y energía no suele ser muy común y cuando esto se presenta suele encontrarse una alta pasión por la empresa y sus productos.

Las principales características de este tipo de cultura (Goffe y Jones, 2001, pp. 167-168) son: (i) creatividad, (ii) apertura, (iii) voluntad de derrotar a la competencia, (iv) amistad, (v) compromiso, (vi) resultados, (vii) energía, (viii) enfoque en los procesos y por último (ix) interés en los resultados. Cada una de las culturas descritas por Goffe y Jones tienen sus características y sus reglas de supervivencia (de la sociabilidad y solidaridad) las cuales se presentan en forma positiva y negativa, (Tabla 37): las reglas de supervivencia en las culturas comunales se presentan en forma de una múltiple y compleja normativa, pero se resumen en cinco conceptos principales.

**Tabla 37.** Reglas de supervivencia de la cultura comunal en su forma positiva y negativa

Cultura Comunal. Reglas de supervivencia.	
En forma positiva	En forma negativa
1. Únete a la familia	1. Deja a tu familia
2. Ama el producto	2. No te preocupes por la competencia
3. Vive el credo	

4. Sigue al líder	3. Educa a los consumidores
5. Nuestra historia es diferente	(estúpidos)
	4. Confía en que tus colegas lo sepan
	5. Ríndete ante el líder

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 76).

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación nos propusimos analizar la efectividad de la cultura organizacional de una empresa. Para entender la caracterización de una cultura en una organización determinada utilizamos dos metodologías, una con enfoque al proceso y otra con enfoque al tipo; y en relación con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación enunciados en los apartados 3.1 y 3.2, nos es posible aseverar que estos se han cumplido de forma satisfactoria. En las líneas siguientes haremos las reflexiones y concatenaciones pertinentes para sustentar nuestra afirmación.

El objetivo general en la presente investigación es comparar los resultados y factibilidad de uso que tiene en una misma empresa el diagnóstico de su cultura organizacional al utilizar un enfoque orientado al proceso y un enfoque orientado al tipo, por lo que se aplicaron dos estudios de manera separada y sin que se haya mencionado o revelado relación alguna entre los estudios a los informantes (empleados sujetos a una relación individual de trabajo, ya sea determinada o indeterminada, de dicha sociedad mercantil) con lo que se pueden comparar los resultados de ambos.

El entender el concepto de cultura en una organización, más allá de lo que en las siguientes líneas desentrañaremos a la luz de los resultados de nuestra investigación, es relevante de acuerdo con lo siguiente: primero, tiene un rol de definición de límites (reglas) lo que crea distinciones entre organizaciones. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros

de la organización (diferenciación/sociabilidad). Tercero, la cultura facilita el compromiso con algo más amplio que el interés personal individual (trascendencia/solidaridad). Cuarto, mejora la estabilidad del sistema social.

Al inicio de la investigación presentamos una definición de nuestra autoría, en donde establecimos que la Cultura organizacional es un:

Sistema de *valores compartidos* y declarados (elemento adjetivo-descriptivo) sobre los que se construyen comportamientos organizacionales (arquetipos) que *propician* el entendimiento, comunicación, toma de decisiones, así como la interacción externa e interna de sus miembros (elemento sustantivo-performativo) y que define la realidad de la organización (consistencia). (Énfasis añadido).

Y la cual representamos gráficamente en la Figura 1 del presente trabajo.

Una vez que hemos concluido nuestra investigación, y como lo explicamos a detalle más adelante en el presente apartado de conclusiones, debemos modificar una parte relevante de esta definición al referirnos a la cultura de una empresa ya que no estamos frente a un “sistema de valores compartidos” sino más bien a un “sistema de normas compartidas con carácter regulatorio”; así, nuestra definición de Cultura organizacional (para no utilizar el término Comportamientos organizacionales que consideramos es aún más preciso) se propone como:

Sistema de *normas compartidas* y declaradas (elemento adjetivo-descriptivo) sobre los que se construyen comportamientos organizacionales (arquetipos) que *regulan, miden, y sancionan* el entendimiento, comunicación, toma de decisiones, así como la interacción externa e interna de sus miembros (elemento sustantivo-performativo) y que define la realidad de la organización (consistencia).

Estas normas compartidas se forman de la creación y manifestación, por parte de los fundadores o la alta gerencia, de la misión (el motivo y propósito por el cual existe); visión

(hacia donde se dirige) y valores corporativos (principios, cualidades alineadas a la misión y visión de la organización y que se espera que sus integrantes los observen y actúen en concordancia con ellos). Los valores humanos<sup>10</sup>, de carácter ético y moral, son aquellas virtudes intrínsecas de cada persona a las que asignamos una importancia tal, que no podemos ponerle precio, y nos permite orientar nuestras decisiones y conductas ante la vida, y “se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización, y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos” (Montuschi, 2008, p. 2).

Mientras tanto, los valores empresariales o corporativos<sup>11</sup> están fincados por líderes que se preocupan y ocupan en el día a día en la actitud y trabajo de su personal (Newman, 2012), es decir, de sus comportamientos y desempeño para conseguir los objetivos de una empresa. Incluso los valores corporativos han sido definidos como “*a corporation’s institutional standards of behavior*”<sup>12</sup> (Van Lee, R., Fabish, L. y McGaw, N., 2005, como se citó en Montuschi, 2008, p. 23), lo que refuerza nuestra postura de que son comportamientos éticos normados. Debemos tener en cuenta que los valores humanos, desde una perspectiva moral, son interiores, incoercibles, autónomos y, sobre todo, unilaterales. Por otro lado, los valores corporativos o empresariales, desde una perspectiva más bien jurídica, son exteriores, heterónomas, bilaterales y lo más importante, coercibles, es decir, son exigibles aún en contra de la voluntad de la persona.

Entonces, la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar estándares para lo que los empleados deben decir y hacer (elementos: adjetivo-

---

<sup>10</sup> Entre los valores humanos podemos encontrar la verdad, libertad, equidad, compasión, y reverencia por la vida, entre muchos otros (Montuschi, 2008, p. 17).

<sup>11</sup> Aquí podemos identificar, satisfacción al cliente, rentabilidad, trabajo en equipo, innovación, y responsabilidad social, entre otros (Montuschi, 2008, p. 28).

<sup>12</sup> Traducción del autor: estándares institucionales de comportamiento de una corporación.

descriptivo y sustantiva-performativa). Es un mecanismo de control y creación de sentido que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados ya que “está sostenida por reglas y regulaciones que ayudan a los empleados a actuar de una manera predictiva y uniforme” (Robbins & Judge, 2017 p. 568). Finalmente, la consistencia es lo que define una cultura fuerte de una cultura débil, ya que a pesar de que los valores de una empresa estén de forma escrita con detalle de la ética e integridad que deben observar los miembros, “el real comportamiento de sus integrantes puede ciertamente diferir de lo que marcan tales textos o imágenes, el caso de Enron es muy representativo de ello” (Montuschi, 2008, p. 23).

La parte medular de nuestra investigación está enfocada en el “¿cómo?”, es decir, entender la manera en la que deben determinarse las cualidades o rasgos característicos de la cultura de una empresa y obtener una explicación sobre los comportamientos (acciones, palabras o pensamientos) de los integrantes de una organización determinada y que ésta: (i) determine los principios subyacentes que pueden explicar los patrones interconectados de las manifestaciones conductuales (enfoque orientado al proceso o Estudio 1) o (ii) encuadre (o clasifique) con patrones (criterios o dimensiones) de comportamientos preexistentes (enfoque orientado al tipo o Estudio 2).

A través de la respuesta del “¿cómo?” podemos acercarnos al entendimiento de los motivadores de los empleados y con esto alinear la estrategia definida y los comportamientos organizacionales vigentes para mejorar la productividad, gestionar procesos de cambio y crear una marca empleadora definida para la atracción de talento.

Pero el estudio y análisis del “¿cómo?” nos puede alejar, según hemos podido reflexionar e inferir durante la presente investigación, de una pregunta quizá más profunda pero a la vez esencial: “¿para qué?”, esto es, entender para qué queremos determinar la cultura de una empresa; y antes de continuar nos es preciso abrir un nuevo sendero en este planteamiento del

“¿para qué?”, respecto al objetivo y audiencia de la investigación, dado que ésta puede ser de carácter académico-científico o de carácter empresarial-comercial, y al referirnos al objetivo o audiencia es preciso aclarar que no nos referimos a la metodología de la investigación sino a un concepto más pragmático, su utilidad, porque al partir del hecho de que el proceso de la investigación en ambos casos se debe llevar, para efectos de validez en sus resultados, desde un punto de vista académico-científico, lo cierto es que el resultado final no tendrá la misma utilidad para un ambiente académico que para uno empresarial.

Esto anterior es debido a que en la investigación académica “la intención principal es identificar hechos u opiniones que puedan contribuir a resolver tal problema o enfrentar tal situación” (Doctorado en Ciencias Empresariales, 2021) con un enfoque objetivo, sistemático, claro, organizable y verificable centrado en los objetivos o preguntas del investigador para lograr un nuevo conocimiento y la investigación empresarial-comercial parte de la identificación, valoración y selección de información para entendimiento del entorno con el fin de dar soluciones a problemas inmediatos de base más práctica para tomar decisiones, planear estrategias, o evaluar resultados dentro de una organización.

Entonces, mientras que el “¿para qué?” desde una perspectiva académica-científica busca abrir espacios de reflexión y conseguir nuevo conocimiento, el “¿para qué?” empresarial-comercial busca resultados inmediatos a problemas específicos resignificando cada experiencia de la organización en función de un sentido más práctico, de aplicación cotidiana y con un propósito mayor.

La relevancia e importancia de traer a las conclusiones de esta investigación el “¿cómo?” determinar la cultura de una organización y el “¿para qué?” determinarla, tiene un vínculo intrínseco con nuestro propósito de analizar y comparar la efectividad de modelos de evaluación de cultura organizacional que analizamos. Mientras que el Estudio 1, enfoque al proceso, parte

de un tema taxativo que se pretende aclarar, comprender, implementar o solucionar, pues puede ser o no un problema, el Estudio 2, tipifica la cultura de una empresa con una metodología, encuesta genérica, orientada al tipo, y en palabras de Schein (2009) “el arquetipo de la cultura [nuestro Estudio 2] de una organización sin un tema taxativo puede resultar aburrido e incluso infructuoso” (p. 77) mientras que al referirse a la metodología orientada al proceso como lo es nuestro Estudio 1 “resulta relevante para poder resolver problemas o necesidades específicas” (p. 77).

A nuestro juicio lo relevante de esta afirmación de Schein, con la cual coincidimos de manera parcial y que más adelante ahondaremos, es que abre nuevas interrogantes. La primera de ellas, a nuestro entender, es la más relevante: (i) ¿las empresas verdaderamente tienen “una” cultura?, (ii) las metodologías que utilizamos en esta investigación, ¿realmente miden la cultura de una empresa? y (iii) para una empresa, ¿tiene relevancia conocer su “tipo” de cultura?

(i) ¿Las empresas verdaderamente tienen “una” cultura? La respuesta rápida a esta pregunta es sí, todo agrupamiento humano, desde una perspectiva antropológica, tiene una cultura, esto es, el “conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados, y repetitivos de pensar, sentir y actuar” (Harris, 2011, p. 28) que incluye “los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados” (Malinowski, 1931, p. 1).

Pero desde el punto de vista organizacional, ¿las empresas tienen una cultura? De esta definición conjunta de cultura queremos resaltar el hecho que se refiere a los “miembros de una sociedad”. Entonces ¿al referirnos a los miembros de una sociedad es equivalente a los miembros de una sociedad-organización-empresa?

La sociedad “no es más que un nombre colectivo para referirse a cierto número de individuos” (Spencer, 2004, p. 232), es decir, el conjunto de personas que viven bajo normas



comunes. El mismo Spencer (2004) apunta que la sociedad puede verse desde una perspectiva de nominalismo y realismo, en la primera “lo único existente en una especie son los miembros que la componen” (p. 232). Por lo tanto, la sociedad considerada de forma independiente a sus miembros, la de un agregado temporal, no existe, y para explicar esto, toma de ejemplo un salón de clase: “los estudiantes que escuchan a un profesor constituyen un agregado que desaparece al acabarse la clase: no son, por tanto, una cosa, sino un mero conjunto de personas” (Spencer, 2004, p. 232). De acuerdo con el agregado de Spencer en el caso de la clase el agregado es temporal, pero en el de la sociedad es permanente:

Porque, aunque formada de unidades discretas, la permanencia de las relaciones que tienen lugar entre ellas implica una cierta condición de conjunto concreto del agregado que forman. Y eso es lo que nos conduce a nuestra idea de sociedad. Por ello rehusamos dar ese nombre a los grupos siempre cambiantes que forman los hombres primitivos, y lo aplicamos sólo cuando una cierta duración en la relación entre las partes resulta de una vida estable (p. 232).

A este respecto, Park (2013) apunta que las sociedades se antojan cosas, cosas con una historia natural y con características determinadas por las interacciones y relaciones mutuas de las personas que las componen (p. 196).

De lo anterior podemos inferir que una sociedad (desde una perspectiva sociológica) comparte elementos en común con una sociedad-organización-empresa, sin embargo, hay dos elementos muy relevantes que a nuestro juicio no comparten, no hay una duración estable en la relación (Spencer) y no tienen una historia natural (Park). Por un lado, la esperanza de vida de los negocios en México es de 7.8 años (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], s. f.), mientras que la de las empresas que cotizan en el índice Standard & Poor's 500 tienen un promedio de existencia de 15 años, y estos números han venido descendiendo desde los últimos 50 años (Gittleson, 2012), por el otro lado, la antigüedad laboral

promedio en México en 2014 fue de de 8.2 años y en Latinoamérica de 7.6 años (Gualavisi y Oliveri, 2016). Por lo cual, podemos preguntarnos si las empresas como el salón de clases de Spencer, constituyen un agregado que desaparece al acabarse la clase y no son, por tanto, una cosa, sino un mero conjunto de personas. Como se mencionó al inicio de nuestra investigación la empresa es un concepto de carácter económico que existe de una ficción jurídica, por lo tanto, consideramos que no podemos hablar de “una cierta duración en la relación entre las partes [como resultado] de una vida estable” (Spencer, 2004, p. 232). Por lo mismo sería difícil encontrar una historia natural o común en este grupo de personas más allá de aspectos meramente regionales o territoriales.

Lo anterior apunta que la cultura de una empresa (como ese sistema de valores compartidos desde una perspectiva antropológica) existe con relación al territorio (estado nación) donde se encuentra asentada una empresa, pero no existe desde la perspectiva antropológica que el *management* le ha querido dar. En ese sentido, Mats Alvesson “considera que la cultura se constituye en una metáfora que permite iluminar determinados aspectos y aproximaciones al fenómeno organizacional” (Gonnet, 2012, p. 5) y que más bien la cultura organizacional son sistemas de relaciones de poder, ya que los significados y las dimensiones simbólicas de la vida organizacional son puestos al servicio de determinadas ideologías e intereses que pretenden imponerse, lo que ha “favorecido una interpretación de la cultura organizacional como dimensión potencialmente manipulable” (Gonnet, 2012, p. 6) lo que hace que se produzca “una trivialización de la cultura al concebirla como algo que puede ser manejado discrecionalmente” (Gonnet, 2012, p. 6).

Como lo hemos dicho, Edgar Schein fue de los primeros en reconocer la relevancia de la cultura como dimensión específica de la vida de las empresas y como una parte esencial para explicar y administrar procesos organizacionales. En palabras llanas, lo que Schein intenta

demostrar es que “los problemas de dirección empresarial son problemas esencialmente culturales” (Gonnet, 2012, p. 3). Lo que de primera instancia refleja el uso administrativo de la cultura para mejorar el rendimiento de la empresa (no olvidemos que el concepto de cultura empresarial surge a mediados de 1970 en Estados Unidos para explicar los éxitos económicos de las empresas japonesas sobre las estadounidenses). Más que un sistema de valores compartidos, la cultura es una relación de supra-subordinación donde las partes (gerencia-empleados) se encuentran en distinto plano o posición si la cultura es utilizada desde una perspectiva gerencialista (donde se puede diagnosticar, transformar e implementar); es “como un pegamento para mantener a la fuerza de trabajo unida y hacerla capaz de responder a los rápidos cambios y a la competencia global” (Gonnet, 2012, p. 8).

Como hemos mencionado, la cultura no existe desde la perspectiva antropológica que el *management* le ha querido dar, y más bien se trata de un sistema de normas compartidas para dirigir el comportamiento organizacional; es decir, la conducta, actitudes y desempeño por parte de los empleados, de una acción o el correcto desarrollo de una actividad, pero que se ha manejado como “cultura” básicamente por dos cosas, primero porque es más fácil lograr la adaptación de los empleados al hablar de una cultura común (elemento moral, interior y personal) que de un reglamento interno (elemento coercitivo, exterior e impersonal) y segundo, por una confusión (ya lo mencionamos líneas arriba) al hablar de un sistema de valores compartidos (cultura) y normas de cumplimiento obligatorias (reglamento).

Los valores, desde una perspectiva moral, son interiores, incoercibles, autónomos y, sobre todo, unilaterales. Pero, por otro lado, los valores, desde una perspectiva más bien jurídica, son exteriores, heterónomas, bilaterales y lo más importante, coercibles, esto quiere decir que son exigibles aun en contra de la voluntad de la persona.

Lo que las organizaciones tienen es un sistema normativo (que nace de una relación legal contractual de subordinación laboral) que regula los estilos de comportamiento y formas de actuar de sus miembros para mejorar el rendimiento de la empresa. A esto se le ha llamado cultura organizacional.

(ii) Las metodologías que utilizamos en esta investigación ¿realmente miden la cultura de una empresa? Una vez que hemos establecido que “cultura organizacional” es la gestión del comportamiento organizacional (conducta, actitudes y desempeño por parte de los empleados) podemos afirmar que sí, puesto que ambas metodologías hacen una medición correcta y eficiente al utilizar conceptos y elementos antropológicos de la cultura.

En el Estudio 1, por medio de la metodología propuesta de Schein, se analiza la cultura de la empresa a partir de los elementos-artefactos del contexto de la empresa tal como estructuras, procesos, tecnología y espacios (nivel 1-parte externa), con las emociones-sentir-pensar de los comportamientos de las personas que incluye creencias y valores (nivel 2-parte media), para con esto poder explicar las presunciones subyacentes (nivel 3-parte profunda o interna) o sea, los postulados trascendentales, lo que se da por sentado de manera innata o se considera “como la realidad” de la organización, pero es difícil de explicar, y se da a partir de la integración y entendimiento de los dos primeros niveles.

Como podemos ver, esta propuesta integra aspectos físicos o tangibles de la empresa, con los comportamientos de las personas para incidir en resultados empresariales, y como afirma Alvesson (Gonnet, 2012, p. 5), son sistemas de relaciones de poder, ya que los significados y las dimensiones simbólicas de la vida organizacional son puestos al servicio de determinadas ideologías e intereses. Y se entiende la afirmación de “relaciones de poder” ya que este modelo trata de entender el comportamiento de los empleados a partir del liderazgo de la alta gerencia bajo un marco normativo (supra-subordinación gerencia-empleados) mandatorio para el

empleado, independientemente de sus valores personales, y sobre el cual no tienen un poder de decisión o inferencia para modificarlo.

En este Estudio 1, a través de las encuestas y entrevistas que llevamos a partir del tema taxativo de bajo reconocimiento pudimos apreciar un fenómeno por demás interesante. Los empleados se sienten altamente reconocidos por la empresa (ente imaginario), pero reconocidos en menor medida de manera individual por su jefe-líder directo, esto se puede apreciar en las respuestas a la encuesta Glint donde se acusa la falta de personalización del reconocimiento en conversaciones individuales; “El elogio es general, no personal” (Encuesta Glint, Octubre 2019), “El reconocimiento se realiza de forma general en el departamento, es necesario hacerle saber a las personas que generan cambios que su actividad es muy importante” (Encuesta Glint, Octubre 2019), “Generaliza las aptitudes y comportamiento de unos con todo el equipo” (Encuesta Glint, Octubre 2019), “Falta que nos den retroalimentación” (Encuesta Glint, Octubre 2019), “Es importante que los jefes directos establezcan sesiones individuales para la retroalimentación del colaborador” (Encuesta Glint, Octubre 2019), “He recibido escasos elogios, el reconocimiento (cuando lo hay) se diluye en lo grupal” (Encuesta Glint, Enero 2020).

Estos comentarios, al contrastarlos con las entrevistas, ejercicios grupales y encuesta como parte del rediseño de oferta formativa Desarrollo de Liderazgo-DLS, arrojó que el segundo error más común de los líderes de la Organización es no reconocer a su gente: “El líder debe estar ligado al reconocimiento (DLS), “El reconocimiento de los colaboradores sigue siendo un área de oportunidad” (DLS), como señalamos en el apartado 15.3.3.2, la gente (empleados), reconoce, agradece y se motiva porque considera que CHRISTUS MUGUERZA es una empresa especial, congruente y que le apuesta a su gente, es decir, hay un gran voto de confianza: “Es la huella del Muguerza, es parte del entorno” (DLS), “Muguerza nos ha crecido

a muchos desde abajo” (DLS), “Yo tengo la camiseta puesta (DLS)”, “Yo soy la persona más feliz en esta empresa” (DLS).

Y finalmente, por lo que se refiere al Estudio 1, la aplicación de la encuesta de elementos de reconocimiento nos arrojó que un 86% de los empleados se sienten reconocidos por la empresa y un 87% se siente reconocido por su jefe-líder directo. Es importante resaltar que las encuestas fueron formuladas para evaluar el sentir del encuestado y no el comportamiento de un tercero, es decir, en vez de preguntar “Tu líder te reconoce”, optamos por preguntar “Te sientes reconocido por tu líder”. Aunque las preguntas relacionadas con la frecuencia del reconocimiento, como lo son las de haber recibido reconocimiento de su líder en el último mes y la de haber recibido de algún otro líder, arrojaron respuestas del 78% y 62% respectivamente.

El Estudio 1, interpretado de manera independiente, nos indica que el nivel de reconocimiento en comparación con el nivel de compromiso de los empleados en la encuesta Glint resulta en una brecha o diferencia atípica de los análisis realizados de manera individual. El nivel de reconocimiento en Glint octubre 2020 (último estudio disponible) es de 79%, mientras que el nivel de reconocimiento de nuestra encuesta (marzo 2021) indica un nivel de reconocimiento del 86%. Esto nos da a entender que más que ser un tema sistémico o profundo de comportamientos de los empleados (ya en artefactos vimos que la Organización tiene fuertes componentes, mitos e historias enfocadas al reconocimiento) tiene que ver con metodologías específicas para guiar procesos de reconocimiento, ya que no se da de manera homologada y consistente, pues los empleados se sienten altamente reconocidos por la empresa, pero quisieran que también sus líderes hagan ese reconocimiento de manera constante, formal y de manera individual.

En el Estudio 2, con la metodología de Goffe y Jones, se caracteriza la cultura a través de arquetipos, y al utilizar un modelo genérico y predeterminado sin identificar un tema taxativo

permite identificar el “tipo” de cultura (mercenaria, en red, comunal, o fragmentada) dominante, y si es positiva o negativa. Esta metodología (de carácter científico, explícito y de validación reiterada) es ágil, fácil de aplicar y con resultados inmediatos que mide dos conceptos sociológicos: la sociabilidad y la solidaridad y cuatro tipos de culturas (arquetipos ideales): en red (alta sociabilidad y baja solidaridad), mercenaria (alta solidaridad y baja sociabilidad), fragmentada (baja sociabilidad y baja solidaridad) y comunal (alta sociabilidad y alta solidaridad).

Este estudio, enfocado en los arquetipos, arrojó que la Organización tiene un estilo de cultura del tipo Comunal con altos índices de sociabilidad (46) y de solidaridad (47) con rasgos bastante equilibrados, sin mostrar una inclinación marcada hacia rasgos positivos o negativos. La cultura de tipo comunal es aquella donde existe un fuerte sentido de urgencia, el espacio es compartido, no hay límites claros entre las actividades dentro y fuera de la organización, los canales de comunicación son informales y se da, por parte de los empleados, una identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad a la empresa. Una cultura, en palabras de sus autores, donde los empleados “en igual medida, realmente disfrutan trabajando juntos y odian la competitividad interna” (Goffe y Jones, 2001, p. 60).

Una vez que se tiene definido el tipo de cultura, los autores explican cómo se refleja la cultura (observatorio de conductas) en distintos ámbitos y dimensiones: (i) distribución de espacio físico, (ii) comunicación entre los miembros, (iii) uso o empleo del tiempo y, por último, (iv) identidades personales.

Consideramos que si relacionamos las conclusiones que arrojó la metodología desarrollada por Goffe y Jones con nuestro proceso de observación y conocimiento de la Organización, refleja de manera bastante cercana el tipo de empresa que es. Al conocer sus mitos, historias, leyendas y valores corporativos nos damos cuenta de que existe una

consistencia entre lo que declaran (adjetivo-descriptivo) y lo que hacen (sustantiva-performativa). Esta tipificación llamó nuestra atención en dos elementos: el primero es que el tipo de cultura comunal tiene mayor prevalencia en empresas de reciente formación y de tamaño más bien pequeño-mediano, donde el fundador dirige los esfuerzos de la organización. En una empresa como la de nuestro estudio, constituida en el año de 1932 y con más de 6,500 empleados, probablemente no pareciera reunir los elementos anteriores. Aunque también hemos de resaltar que nuestro estudio se focalizó en una de sus unidades (corporativo-oficinas centrales), la cual tiene poco menos de 400 empleados. Aun así, la predominancia de cultura comunal es alta (ver Gráfica 3. *Valorando la cultura, índices de sociabilidad y solidaridad* [fase 1 del Estudio 2]). Otro punto por resaltar es que como hemos dicho, este tipo de cultura comunal tiene como elemento esencial el liderazgo y cohesión de su líder/fundador, y en la aplicación de la encuesta de 6 ítems para determinar los rasgos positivos o negativos, el ítem número tres plantea “Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización”, por lo que el 63.5% de los informantes respondió entre totalmente desacuerdo e indiferente (para una puntuación total de 653) lo que refleja que no necesariamente es el líder actual el que mantiene ese “tipo” de cultura, sino es sustentada por los artefactos de la organización (símbolos, mitos y relatos).

Finalmente, al determinar si el tipo de cultura es positiva o negativa (de acuerdo a lo que propone la propia metodología de Goffe y Jones), el margen entre positivo/negativo es apenas 101 puntos (2,346 puntos para cultura negativa, 2477 puntos para cultura positiva); de esto último podemos extraer, a partir de los hechos expuestos, que la cultura de la organización en cuanto a positivo o negativo es neutra, y el margen es realmente estrecho.

Una vez analizado el Estudio 2, podemos concluir que sus resultados son interesantes e informativos, pero si previamente no existía un “¿para qué?”, la pregunta a formularse sería ¿qué hacer con estos resultados? Este tipo de cultura ayuda o limita los resultados de la



Organización (apuntamos que, desde el punto de vista financiero, los resultados de la empresa son bastante saludables), ¿ayuda o limita sus servicios clínicos en cuanto a calidad médica y niveles de satisfacción de clientes? (también apuntamos que los resultados de la empresa son muy saludables en estos conceptos). ¿Una cultura diferente, favorecería o perjudicaría los resultados actuales?, si se aplicara otra metodología similar (no pasemos por alto que existen diversas metodologías con arquetipos diferentes). ¿Qué resultado se obtendría?, ¿serían similares en términos generales más allá del arquetipo?

Como mencionamos en nuestra investigación, el problema de estos modelos, aplicados sin un tema taxativo es que arrojan un resultado genérico (ya que determinan la cultura de una empresa por oposición o por acercamiento de un resultado estadístico) que no toma en cuenta las reflexiones previas en torno a la organización y a sus empleados con su respectivo contexto cultural, económico y social, como tampoco de los retos, estrategias o problemas que enfrenten al momento de llevar a cabo el diagnóstico.

A decir de Schein (2009, p. 78), con lo cual concordamos, el resultado tan sólo resulta interesante para tener conocimiento si la cultura de una empresa es fragmentada o comunal, pero no hay mucho que uno pueda hacer con esa información y en muchas ocasiones no se sabe qué preguntar o qué tipo de preguntas incluir en la encuesta, ya que desde el principio no se sabe qué problemas tiene su cultura en relación con el problema que se está tratando de resolver (p. 79). Intentar descifrar la cultura organizacional de una empresa puede ser una tarea sin fin y de carácter disperso si no se hace con un enfoque específico o de un problema determinado, y si una empresa trata de entender su cultura sin partir de un tema taxativo, la evaluación será limitada, frustrante y aportará poco o nulo valor a su gestión.

(iii) Para una empresa ¿tiene relevancia conocer su “tipo” de cultura? Esta pregunta, se ha respondido y justificado con las dos anteriores, puesto que sí tiene una relevancia y es de

gran valor si previamente existe el “¿para qué? y tener un tema taxativo, de lo contrario, el resultado será de escaso valor empresarial-comercial.

De lo mencionado con anterioridad concluimos que esta investigación nos permitió determinar que las empresas, más que una cultura organizacional como sistema de valores compartidos, tienen un sistema normativo compartido que rige comportamientos y desempeño, y que es aceptado por los empleados a partir de una relación laboral subordinada (lo que a su vez nos permitió actualizar nuestra definición propuesta). Se le ha llamado cultura organizacional por compartir ciertos elementos antropológicos, como el coexistir en sociedad, contar con marco normativo, objetivos en común y tener artefactos distinguibles; pero también porque la palabra cultura se ha trivializado al usarse como comodín.

Sin embargo, al no existir duración estable en la relación por la baja permanencia de los empleados en las empresas y longevidad de éstas, no tener una historia natural, que la relación sea de carácter subordinado y con una remuneración periódica que recibe el trabajador como contraprestación de su trabajo realizado, no permite a nuestro juicio que se le considere como una “cultura” en los términos que sostienen Malinowski y Harris. No obstante, como señala Álvaro Pombo (como se citó en Ruiz, 2008) “mi posición en esto es nula. Para mí es un asunto anticuado que acabó en una cuestión de léxico” y Emilio Lledó (como se citó en Ruiz, 2008) “se deben abrir tantos matices como sean necesarios, y así considerar que puede existir cultura del vino, cultura de empresa, cultura de las drogas, etc.”.

Esto anterior no limita (más bien al contrario) que se puedan utilizar metodologías como las que expusimos en nuestra investigación, ya sea de manera conjunta o individual, pero en todos los casos debería utilizarse un tema taxativo para que tenga un verdadero valor de carácter empresarial-comercial, y con esto poder entender y posteriormente modificar los comportamientos (no debemos pasar por alto que las empresas empiezan a definir y moldear los

comportamientos de sus empleados desde el proceso de reclutamiento<sup>13</sup> hasta la definición de comportamientos esperados en las evaluaciones de desempeño) de los empleados para lograr los fines y objetivos de la empresa, que se pueden resumir en “hacer tanto dinero como (legalmente) sea posible”.

Una vez expuestas y concatenadas nuestras conclusiones a la presente investigación, es posible aseverar en relación con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación lo siguiente:

El objetivo general: comparar los resultados y factibilidad de uso que tiene en una misma empresa el diagnóstico de su cultura organizacional con un enfoque orientado al proceso y un enfoque orientado al tipo, se ha cumplido, y consideramos que: (i) ambos estudios pueden llevarse de manera conjunta o separada en una empresa y (ii) no consideramos que se esté evaluando la cultura desde una perspectiva antropológica, sino que más bien analiza los comportamientos organizacionales, pero permite cumplir con su cometido de ayudar a modificar comportamientos de los empleados.

Respecto al primer objetivo específico: evaluar la eficacia de resultados y determinar la factibilidad de uso de caracterizar la cultura organizacional de una empresa con: (a) una metodología con un enfoque orientado al proceso (Estudio 1) y (b) una metodología con un enfoque orientado al tipo (Estudio 2). Al tener en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior consideramos que los resultados varían en cuanto a alcance e información resultante, por lo cual debe estimarse por la alta gerencia de la empresa de manera previa la utilidad que pretende

---

<sup>13</sup> Esto se lleva a cabo a través del reclutamiento por competencias, donde uno de los objetivos es el “encaje del candidato en la cultura corporativa” (*Cultural Fit* en inglés) que no es otra cosa que la alineación de valores, creencias y comportamientos entre el empleado y el empleador.

dársele a un estudio de esta clase para considerar si se opta por uno o por los dos estudios de forma paralela, pero ambos son eficaces y factibles.

Y por lo que se refiere al segundo objetivo específico: determinar la pertinencia de los resultados del Estudio 1 en oposición a los resultados del Estudio 2 para que sean utilizados por la empresa en la toma de decisiones o para alcanzar un objetivo concreto. Concluimos que ambos son pertinentes y arrojan información importante para la toma de decisiones. También consideramos que es necesario tener un fin específico o tema taxativo (“¿para qué?”) para llevarlo a cabo, es decir, “hacerlo por hacerlo”, o para “conocer la cultura” no arrojaría desde una perspectiva empresarial-comercial utilidad alguna, además de la pérdida de tiempo y recursos económicos. De la misma manera estimamos que una combinación de ambos estudios (el “¿cómo?”), permitirán un resultado de mayor profundidad, significado, y sentido para la toma de decisiones (aclarar, comprender, implementar y solucionar, modificar).

## BIBLIOGRAFÍA

Altares, G. (3 de enero de 2020). *La lección de los años veinte: de la fiesta interminable al auge del populismo*. El País.

[https://elpais.com/elpais/2019/12/30/eps/1577703464\\_112198.html](https://elpais.com/elpais/2019/12/30/eps/1577703464_112198.html)

American Industrial Hygiene Association. (26 de mayo de 2020). *Reopening: Guidance for General Office Settings*.

[https://aihaassets.sfo2.digitaloceanspaces.com/AIHA/resources/GuidanceDocumens/Reopening-Guidance-for-General-Office-Settings\\_GuidanceDocument.pdf](https://aihaassets.sfo2.digitaloceanspaces.com/AIHA/resources/GuidanceDocumens/Reopening-Guidance-for-General-Office-Settings_GuidanceDocument.pdf)

Amormeus. (19 de mayo de 2017). *Biografía de Nuestro Fundador, Obispo Dubuis*. Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado. <https://www.amormeus.org/es/blog/nuestras-historias/biografia-de-nuestro-fundador-obispo-dubuis/>

- Andrade, H. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y Palabra*, (4). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html#curri>
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, (36). <https://docplayer.es/81059929-Hacia-la-caracterizacion-de-culturas-organizacionales.html>
- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de economía*. México: Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma de México, Probooks.
- Bagby, P. (1959). *La cultura y la historia*. Madrid: Taurus.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.  
<https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.5465/AMR.1986.4306261>
- Barnfield, H. (2016). FYI for your improvement. Minneapolis: Editorial Korn Ferry.
- BBC News Mundo. (23 de agosto de 2019). *Business Roundtable, la poderosa organización que ahora quiere redefinir las reglas del capitalismo*. BBC.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49415933>
- BBC News Mundo. (16 de marzo de 2020). *Coronavirus: por qué covid-19 se llama así y cómo se nombran los virus y las enfermedades infecciosas*. BBC.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089>
- Belludi, N. (27 de mayo de 2016). To Inspire, Pay Attention to People: The Hawthorne Effect [Mensaje en un blog]. <https://www.rightattitudes.com/2016/05/27/to-inspire-pay-attention-to-people/>
- Benhabib, S. (2006). *Las Reivindicaciones de la Cultura*. Buenos Aires: Katz.

- Bonavia, M. T. (2003). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12(1).  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Boon-Seng Tan. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368.  
<https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Boxó Cifuentes, J. R., Aragón Ortega, J., Ruiz Sicilia, L., Benito Riesco, O. y Rubio González, M. Á. (2013). Teoría del reconocimiento: aportaciones a la psicoterapia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 33(117), 67-79.  
<https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352013000100005>
- Brans, P. (17 de enero de 2021). *Fons Trompenaars habla sobre cultura, diversidad e innovación*. Staffing América Latina. <https://staffingamericalatina.com/fons-trompenaars-habla-sobre-cultura-diversidad-e-innovacion/>
- Brown, B. (2016). *El Poder de Ser Vulnerable*. Barcelona: Urano.
- Business Roundtable. (19 de agosto de 2019). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Bustamante, M., Viesca, C., Villaseñor, F., Vargas, A., Castañón, R. y Martínez, X. (1982). *La salud pública en México, 1969-1982*. CdMx: Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

<http://ezproxy.udem.edu.mx:2072/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=nlebk&AN=357502&site=ehost-live&scope=site>

Canibe, Á. (10 de abril de 2020). *Cuándo se impusieron las medidas de cuarentena y confinamiento por países*. As.

[https://as.com/diarioas/2020/04/10/actualidad/1586505322\\_791603.html](https://as.com/diarioas/2020/04/10/actualidad/1586505322_791603.html)

Casado Velarde, M. (1991). *Lenguaje y cultura. La etnolingüística*. Madrid: Síntesis.

Casanova, M. (2013). La noción jurídica de empresa y su impacto sobre las decisiones empresariales. *Revista de Derecho*, (24), 89-102. <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2014/02/Casanova-La-nocion-juridica-de-empresa-y-su-impacto-sobre-las-decisiones-empresariales.pdf>

Cavazos Guzmán, L. (2006). Historia de la Medicina en Nuevo León. Primera parte. *Avances*, 3(10), 46-49.

[https://www.hsj.com.mx/media/22592/rev\\_10\\_historia\\_de\\_la\\_medicina\\_en\\_nuevo\\_leon-primer\\_a\\_parte.pdf](https://www.hsj.com.mx/media/22592/rev_10_historia_de_la_medicina_en_nuevo_leon-primer_a_parte.pdf)

Cavazos Guzmán, L. (2012). Historia de la Cirugía General en el Estado de Nuevo León. En León López, G. y Campos Campos, S. F. (Eds.). *Historia de la Cirugía General en la República Mexicana II*. (pp. 77-100). Graphimedic.

Cázares Puente, E. (20 de octubre de 2014). La Cervecería Cuauhtémoc y la industrialización del noreste mexicano. *CIENCIAUANL, Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 17(69).

Centers for Disease Control and Prevention. (7 de abril de 2021). *Employer Information for Office Buildings*. Recuperado mayo 2020: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/office-buildings.html>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. CdMx: McGraw Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. *Research in Organization Behavior*, 3, 303-356.
- CHRISTUS Health. (s. f.-a). *About Us*. CHRISTUS Health. <https://www.christushealth.org/about>
- CHRISTUS Health. (s. f.-b). *Mission Statement*. CHRISTUS Health. <https://www.christushealth.org/trinity/about/mission-statement#:~:text=CHRISTUS%20HEALTH%2C%20a%20Catholic%20health,God's%20healing%20presence%20and%20love.>
- CHRISTUS MUGUERZA. (s. f.-a). *Legado*. CHRISTUS MUGUERZA. <https://www.christusmuguerza.com.mx/legado/>
- CHRISTUS MUGUERZA. (s. f.-b). *¿Quiénes somos?* CHRISTUS MUGUERZA. <https://www.christusmuguerza.com.mx/quienes-somos/>
- CHRISTUS MUGUERZA. (3 de marzo de 2016a). *CHRISTUS Day celebration*. CHRISTUS MUGUERZA. <https://www.christusmuguerza.com.mx/sala-de-prensa/en/christus-day-celebration-2/>
- CHRISTUS MUGUERZA. (11 de julio de 2016b). *CHRISTUS MUGUERZA, un legado que trasciende*. CHRISTUS MUGUERZA. <https://www.christusmuguerza.com.mx/sala-de-prensa/christus-muguerza-legado-trasciende/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202001%20la,%2C%20Tamaulipas%2C%20Chihuahua%20y%20Puebla.>



- CHRISTUS MUGUERZA. (noviembre de 2018). Código de Ética y Conducta Organizacional. [https://www.christusmuguerza.com.mx/compliance/wp-content/uploads/2019/04/COEBC-Oficial\\_compressed.pdf](https://www.christusmuguerza.com.mx/compliance/wp-content/uploads/2019/04/COEBC-Oficial_compressed.pdf)
- Clifton, J. (2019). *It's the manager*. New York: Gallup press.
- Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo Oficina Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662442.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf)
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H. y López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. [https://www.jstor.org/stable/258997?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258997?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863. <https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.5465/AMR.2000.3707740>

- Didier, N. y Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311.  
<https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.15446/rcp.v26n2.60557>
- Doctorado en Ciencias Empresariales. (26 de marzo de 2021). *¿Cuál es la diferencia entre la investigación académica y la profesional?* Universidad Panamericana.  
<https://blog.up.edu.mx/topic/doctorado-en-ciencias-empresariales/cual-es-la-diferencia-entre-la-investigacion-academica-y-la-profesional>
- Dolores Béjar, M. (2015). *Historia del mundo contemporáneo (1870-2008)*. La Plata: Editorial de la Universidad de La Plata.
- Domínguez Chávez, H. (2012). *Cultura y Vida Cotidiana en México (1920-1940)*. Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. [https://portalacademico.cch.unam.mx/repositorio-de-sitios/historico-social/historia-de-mexico-2/HMIICultura\\_Vida/Cultura1920.pdf](https://portalacademico.cch.unam.mx/repositorio-de-sitios/historico-social/historia-de-mexico-2/HMIICultura_Vida/Cultura1920.pdf)
- Echeverría, R. (2015). *La Empresa emergente*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- EUROPA PRESS. (14 de abril de 2020). *La OMS vaticina una "nueva realidad" tras superar la crisis del Covid-19, pues el virus no desaparecerá*.  
<https://www.europapress.es/internacional/noticia-oms-vaticina-nueva-realidad-superar-crisis-covid-19-pues-virus-no-desaparecera-20200414062317.html>
- Fisher, M. (22 de abril de 2020). *¿Cómo será nuestra nueva vida normal? Tenemos algunas pistas*. The New York Times.  
<https://www.nytimes.com/es/2020/04/22/espanol/coronavirus-vida-normal.html>
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Flores Salazar, A. (2008). Arquitectura Hospitalaria en Monterrey. *Ciencia UANL*, 11(1), 12-19. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211103.pdf>

- Foro Económico Mundial Davos 2020: Resumen e infografía.* (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. <https://www.responsabilidadsocial.net/foro-economico-mundial-davos-2020-resumen-e-infografia/>
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine.  
<https://web.archive.org/web/20060207060807/https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Fundéu BBVA. (29 de diciembre de 2008). *Para la Academia Española, el término ‘cultura’ es un debate real*. FundéuRAE. <http://www.fundeu.es/noticia/para-la-academia-espanola-el-termino-cultura-es-un-debate-real-1982/>
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change. *International Review of Organizational Psychology*, 8, 23-61.
- Galván, J. (1980). *Tratado de Administración General*. CdMx: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-47-Tratado-de-administracion-General.pdf>
- García, J. (1957). Ontología de la Cultura. *Anales de la Universidad de Murcia. Filosofía y Letras*, 15(3).  
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/21714/1/01%20Ontologia%20de%20la%20Cultura..pdf>
- García de la Torre, C. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración*, (38),21-51.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358002>

- Garza Guerra, M. T. (2016). El derecho al sufragio de la mujer. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 26(2),43-59.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65456042003>
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M y Donnelly, J.H. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. CdMx: McGraw Hill-Interamericana.
- Giddens, A. (1987). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gil Toledo, J. J. (2018). El conocimiento de las apreciaciones culturales, como estrategia innovadora en los procesos de internacionalización de las empresas colombianas. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 14(26).  
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2611>
- Gittleson, K. (19 de enero de 2012). *¿Pueden vivir para siempre las empresas gigantes?* BBC Mundo.  
[https://www.bbc.com/mundo/movil/noticias/2012/01/120119\\_puede\\_una\\_empresa\\_vivir\\_para\\_siempre\\_jr](https://www.bbc.com/mundo/movil/noticias/2012/01/120119_puede_una_empresa_vivir_para_siempre_jr)
- Goffee, R. y Jones, Gareth R. (2001). *El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Buenos Aires: Granica.
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (1997). *Teorías de la cultura organizacional*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Gomez-Diaz/publication/216737064\\_Teorias\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/links/5629246208ae518e347c93fe/Teorias-de-la-cultura-organizacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Gomez-Diaz/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional/links/5629246208ae518e347c93fe/Teorias-de-la-cultura-organizacional.pdf)
- Gómez-Dantés, O. y Frenk, J. (2019). Crónica de un siglo de salud pública en México: de la salubridad pública a la protección social en salud. *Salud Pública De México*, 61(2), 202-211. <https://doi.org/10.21149/10122>

- Gómez Díaz, C. F. y Rodríguez Ortiz, J. K. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*.  
<http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Gonnet, J. P. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. *Avá. Revista de Antropología*, (21), junio 2012, 1-20.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1690/169030268008.pdf>
- Goodman, N. (15 de abril de 2015). ¿Es tu cultura una cebolla o el océano? Del “uno u otro” a “el uno y el otro”. Wall Street International. <https://wsimag.com/es/cultura/14458-es-tu-cultura-una-cebolla-o-el-oceano>
- Gualavisi, M. y Oliveri, M. L. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Guerrero Aguilar, A. (02 de abril de 2013). Don José A. Muguerza y la visión social de la empresa. De Solares y Resolanas. <https://www.sabinashidalgo.net/articulos/de-solares-y-resolanas/9037-don-jose-a-muguerza-y-la-vision-social-de-la-empresa>
- Harris, M. (2004). *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica.
- Harris, M. (2011). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hassard, J. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. <https://doi.org/10.1177%2F0018726712452168>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. CdMx: McGraw Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, Se. y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000100010&lng=es&tlng=es)

Hernández Romo, M. (2007). *Balance de los estudios de cultura empresarial en México*.

<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/Ponencias/ponen4.pdf>

Herskovits, M. (1969). *El hombre y sus obras*. CdMx: Fondo de Cultura Económica.

Hofstede, G. (1983) The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *J Int Bus Stud*, 14, 75–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp. 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>

Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. (1998). *Diccionario Jurídico Mexicano*. CdMx: Editorial Porrúa.

Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (julio de 2016). Declaración del IMFC por el 94° Día Internacional de las Cooperativas. *Revista Idelcoop*.

[https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/documentos-revista-219-declaracion\\_del\\_imfc\\_por\\_el\\_94\\_dia\\_internacional.pdf](https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/documentos-revista-219-declaracion_del_imfc_por_el_94_dia_internacional.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (s. f.). *Esperanza de vida de los negocios en México*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1999). *México en el siglo XX (Panorama estadístico)*.

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/mexsigloxx/est2w1.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/mexsigloxx/est2w1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (marzo 2021). *Información Laboral*.

<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>

Jaime, P. (1997). *Antropologia y Administracao: Encontro de Saberes. Uma abordagem etnográfica*. (Tesis de Maestría, UNICAMP, Campinas).

Kluckhohn, C. (1944). *The Concept of Culture*. Washington, D.C.: Columbia University Press.

Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.

[https://www.academia.edu/14948370/Administracion.\\_Una\\_perspectiva\\_Global\\_y\\_Empresarial-FREELIBROS\\_ORG?auto=download](https://www.academia.edu/14948370/Administracion._Una_perspectiva_Global_y_Empresarial-FREELIBROS_ORG?auto=download)

Kreitner R, y Kinicki A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill.

[https://www.academia.edu/35636754/Kreitner\\_Robert\\_-\\_Comportamiento\\_De\\_Las\\_Organizaciones.PDF](https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_-_Comportamiento_De_Las_Organizaciones.PDF)

La Vitamina. (24 de julio de 2019). *Ceremonia de honor a nuestros fundadores*. La Vitamina por Christus Muguerza. <https://lavitamina.christus.mx/ceremonia-de-honor-a-nuestros-fundadores/>

La Vitamina. (26 de noviembre de 2020). *Así vivimos el Momento Dubuis en Hospital Saltillo*. La Vitamina por Christus Muguerza. <https://lavitamina.christus.mx/asi-vivimos-el-momento-dubuis-en-hospital-saltillo/>

La Vitamina. (22 de febrero de 2021). *Así vivimos el Informe Anual 2020*. La Vitamina por Christus Muguerza. <https://lavitamina.christus.mx/asi-vivimos-el-informe-anual-2020/>

- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16–21.  
<https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.1108/01437739510088491>
- Loyo-Varela M. y Díaz-Chazaro H. (2009). Hospitales en México. *Cir Ciruj*, 77(6), 497-504.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/circir/cc-2009/cc096o.pdf>
- Lozano, R. (27 de abril de 2020). *Puntos a considerar en el inicio de la Fase 3 en México*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Puntos-a-considerar-en-el-inicio-de-la-Fase-3-en-Mexico-20200427-0073.html>
- Magallón, A. H. y Martínez, G. R. (2010). El Control Administrativo De F. W. Taylor, Cien Años Después. *Gestión y Estrategia*, 38, 61–73.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=53277196&lang=es&site=eds-live&scope=site>. Accessed March 1, 2020.
- Malinowski, B. (1975). *La cultura*.  
[http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/00\\_CCA/Articulos\\_CCA/CCA\\_PDF/037\\_MALINOWSKI\\_Cultura\\_B.pdf](http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/00_CCA/Articulos_CCA/CCA_PDF/037_MALINOWSKI_Cultura_B.pdf) (Trabajo original publicado en 1931)
- Maqueda, A. (9 de octubre de 2017). *Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía 2017*. El País. [https://elpais.com/economia/2017/10/09/actualidad/1507532364\\_821806.html](https://elpais.com/economia/2017/10/09/actualidad/1507532364_821806.html)
- Marx, K. (2017). *El capital. Crítica de la economía política. Libro Primero*. CdMx: Siglo XXI.
- Maturana, H. y Dávila, X. (16 de noviembre de 2018). *El Lenguaje y el lenguajear*. Matriztica.  
[https://medium.com/@Matriztica\\_76766/el-lenguaje-y-el-lenguajear-d40ca92b70e5](https://medium.com/@Matriztica_76766/el-lenguaje-y-el-lenguajear-d40ca92b70e5)
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión. [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/problemas\\_sociales.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/problemas_sociales.pdf)



- Medina Macías, A. y Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mendirichaga, R. (1994). *Solitario y magnifico: Hospital Muguerza, 1934-1994*. Editorial Muguerza.
- Meyerson, D. E. (1991). *Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- MIT Management Sloan School. (s. f.). *Edgar H. Schein*. Recuperado octubre de 2020:  
<https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/edgar-h-schein>
- Montaño, L. (2010). A 100 años de la Administración Científica. Repensando a Taylor. *Revista Gestión y Estrategia*, (38).
- Montuschi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa*. Universidad del CEMA.  
<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/384.pdf>
- Moreno-Torres, A. (2017). Richard H. Thaler y la economía conductual. *Economía Industrial*, (405).  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/405/SEGUNDA%20NOTA.pdf>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Newman, A. (26 de abril de 2012). *Valores personales vs. Empresariales*. IDC online.  
<https://idconline.mx/laboral/2012/04/26/valores-personales-vs-empresariales>

- Ochoa, A. (10 de mayo de 2020). *Diseño de las oficinas cambiaría tras Covid-19*. El Norte.  
[https://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?urlredirect=https://www.elnorte.com/disenio-de-las-oficinas-cambiar-tras-covid-19/ar1932179?\\_\\_rval=1](https://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?urlredirect=https://www.elnorte.com/disenio-de-las-oficinas-cambiar-tras-covid-19/ar1932179?__rval=1)
- Organización Mundial de la Salud. (5 de enero de 2020a). *Neumonía de causa desconocida – China*. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (12 de febrero de 2020b). *Expertos y entidades de financiación de todo el mundo establecen prioridades para la investigación de la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news/item/12-02-2020-world-experts-and-funders-set-priorities-for-covid-19-research>
- Organización Mundial de la Salud. (27 de abril de 2020c). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Pacheco, A. (2010). El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia. *Gestión y Estrategia*, (38). <https://core.ac.uk/download/pdf/48395788.pdf>
- Pandey, S. & Pandey, S. K. (2019). Applying Natural Language Processing Capabilities in Computerized Textual Analysis to Measure Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, 22(3), 765–797. <https://doi.org/10.1177/1094428117745648>
- Park, R. E. (2013). Sociología, comunidad y sociedad. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (25),195-211.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297125768008>

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., Gómez-Gómez, L. (2015).

Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Pérez Daniel, G. H. (2011). La ciudad de Monterrey y los discursos locales de modernización: reconstruyendo la esfera pública en 1933. *Estudios de historia moderna y contemporánea de México*, 42, 75-108.

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ehmcm/n42/n42a4.pdf>

Peyrano, N. F. (2014). La gran depresión de los años '30 y la crisis económica del mundo actual: un análisis comparativo. *Equilibrio Económico, Revista de Economía, Política y Sociedad*, 10(38), 177-202.

<http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx/descargas/Rev2014/Rev14Sem2Art3.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía.

Robbins, S. P. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.

Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Universidad Iberoamericana.

Rodríguez de Romo, A. C y Rodríguez Pérez, M. E. (1998). Historia de la salud pública en México: siglos XIX y XX. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 5(2), 293-310.

<https://doi.org/10.1590/S0104-59701998000200002>

Rodríguez Guerra, I. (2018). *Cultura Organizacional*.

<https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>

Rojas Mora, L., Hernández Cortez, M., y Flores Contreras, J. C. (2018). Determinación del nivel de alineación de la cultura organizacional. Un estudio empírico en una organización educativa. *Revista Ciencia Administrativa*, 62–71.

<http://ezproxy.udem.edu.mx:2072/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=138598973&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Romero, R. y García C. (2008). *Comportamiento organizacional. Nuevos Retos*.

CdMx:Miguel Ángel Porrúa.

Romero Urrego, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Innovar*, (11), 26-38.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/23812>

Ruiz, J. (2008). *Cultura de diccionario*. El País.

[https://elpais.com/diario/2008/12/21/cultura/1229814001\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/12/21/cultura/1229814001_850215.html)

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. CdMx: Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. CdMx: Plaza & Janes.

Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, F. (marzo de 2006). *La cultura (I)*. La insignia.

[http://www.lainsignia.org/2006/marzo/dial\\_001.htm](http://www.lainsignia.org/2006/marzo/dial_001.htm)

Spencer, H. (2004). ¿Qué es una sociedad? Una sociedad es un organismo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (107), 231-243.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717665010>

Steelcase. (s. f.). *Rediseñando el Espacio de Trabajo después del COVID*. Recuperado mayo de 2020: <https://www.steelcase.com/eu-es/investigacion/articulos/redisenando-espacio-trabajo-despues-covid/>

Thaler, R. (2015). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica*. Barcelona: Planeta.

- Tharp, B. M. (2009). *Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office*. [http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture\\_5.pdf](http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf)
- The Economist. (3 de noviembre de 2008). *The Hawthorne effect*. The Economist. <https://www.economist.com/news/2008/11/03/the-hawthorne-effect>
- Trujillo Dávila, M. A. (2010). Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 257-259. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81819024012>
- Tylor, E. (1958). *The Origins of Culture*. Nueva York: Harper & Brothers Publishers.
- Ulloa Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 10(2), 150–173. <https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.31207/rch.v10i2.201>
- UNESCO: Oficina Internacional de Educación. (1999). *ROBERT OWEN*. <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/owens.pdf>
- Vargas-Hernández, J. G. (2011). *La Culturocracia Organizacional en México*. Editorial Académica Española.
- Velasco, R. (2005). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Vizcaya Canales, Isidro. (2006). *Los orígenes de la industrialización de Monterrey: una historia económica y social desde la caída del Segundo Imperio hasta el fin de la Revolución*. Monterrey, N.L.: Fondo Editorial Nuevo León. <https://www.fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/losorigenesdelaindustria.pdf>

- Yunus, E.N. (2016). Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture: Empirical evidence from Indonesia. *Business Process Management Journal*, 22(1), 89–115. <https://ezproxy.udem.edu.mx:2152/10.1108/BPMJ-12-2014-0127>

## ANEXOS

**Anexo 1.** Fórmula para el cálculo de informantes en unidad de servicio Corporativo de CMSH

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

## Anexo 2. Cuestionario del Cubo de la Doble S

Indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Primero decida sobre su unidad de análisis, es decir, toda la corporación, una división, una función o incluso un pequeño equipo. Para identificar todas las culturas en las que opera, puede que necesite pasar este test en más de una ocasión.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El grupo que estoy evaluando (organización, división, equipo) conoce sus objetivos de negocio claramente.	1	2	3	4	5
2	Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	1	2	3	4	5
3	Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	1	2	3	4	5
4	La gente se lleva bien y raras son las disputas.	1	2	3	4	5
5	Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.	1	2	3	4	5
6	Las personas con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
7	El grupo realmente quiere ganar.	1	2	3	4	5
8	La gente se hace favores porque se caen bien.	1	2	3	4	5
9	Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.	1	2	3	4	5
10	Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	1	2	3	4	5
11	Los objetivos estratégicos son compartidos.	1	2	3	4	5
12	La gente confía a los demás sus asuntos personales.	1	2	3	4	5
13	Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	1	2	3	4	5



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	La recompensa y el castigo son claros.	1	2	3	4	5
15	La gente conoce bien las familias de los demás.	1	2	3	4	5
16	El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	1	2	3	4	5
17	Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	1	2	3	4	5
18	Conseguir los objetivos es lo más importante.	1	2	3	4	5
19	Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema	1	2	3	4	5
20	Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	1	2	3	4	5
21	Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4	5
22	Está claro dónde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de la otra.	1	2	3	4	5
23	Las personas se protegen unas a otras.	1	2	3	4	5

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 77).

### Anexo 3. Valorando la cultura de la organización

**Valorando la cultura de su organización.**

Cómo determinar la puntuación del cuestionario

**Sociabilidad:**

2	+	4	+	6	+	8	+	10	+	12	=	Total
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		
13	+	15	+	17	+	19	+	21	+	23		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		

**Solidaridad**

1	+	3	+	5	+	7	+	9	+	11	=	Total
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		
14	+	16	+	18	+	20	+	22	+	23		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		

**Sociabilidad**

**Solidaridad**

En red      Comunal

Fragmentada      Mercenaria

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 79).



<b>Fragmentada</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Se deja a los individuos a solas para que produzcan su trabajo mejor.	1	2	3	4	5
2	Raramente se ven unos a otros como colegas.	1	2	3	4	5
3	El éxito organizacional es la suma de éxitos individuales.	1	2	3	4	5
4	Las personas evitan tareas y actividades que beneficiarían a la organización como un todo.	1	2	3	4	5
5	Hay pocas reglas o reuniones que obstaculicen el trabajo.	1	2	3	4	5
6	La gente trata de evitarse.	1	2	3	4	5
Altas puntuaciones en 2, 4 y 5 sugieren que su cultura en red es negativa.						
Altas puntuaciones en 1, 2 y 3 sugieren que su cultura en red es positiva.						

<b>Comunal</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El grupo tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.	1	2	3	4	5
2	Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.	1	2	3	4	5
3	Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización.	1	2	3	4	5
4	Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven.	1	2	3	4	5
5	La gente tiene confianza y certeza sobre el futuro.	1	2	3	4	5
6	Por toda la organización se habla y se comparten ideas.	1	2	3	4	5
Altas puntuaciones en 1,3 y 5 sugieren que su cultura en red es negativa.						
Altas puntuaciones en 2,4 y 6 sugieren que su cultura en red es positiva.						

Fuente: Goffe y Jones (2001, p. 82).

### Anexo 5. Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento octubre 2019

*Nota:* La redacción y ortografía de los comentarios se mantuvo igual a como fueron escritos por los empleados.

Departamento	Dimensión	Fecha	Comentario
Recursos Humanos	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>En ocasiones se hace ver más las áreas de oportunidad que el reconocimiento</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>De acuerdo.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>El elogio es general, no personal.</i>
Recursos Humanos	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>El enfoque es negativo y generaliza las aptitudes y comportamiento de unos con todo el equipo. No veo asertividad en los comentarios.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>El reconocimiento se realiza de forma general en el departamento, es necesario hacerle saber a las personas que generan cambios que su actividad es muy importante, además seria buena opción implementar el empleado del mes o algo parecido en nuestra área</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>Falta que nos den retroalimentación sobre como estamos desempeñando nuestro trabajo</i>

No identificado	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>Mis superiores siempre buscan como enaltecer el trabajo del equipo, eso me gusta mucho, porque siempre me siento motivado y empoderado para hacer mejor mi trabajo.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>no me ha tocado nunca que nadie me reconozca o de un elogio por lo que hago</i>
Médica	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>Es importante que los jefes directos establezcan sesiones individuales para la retroalimentación del colaborador. Estas se dejan a un lado por las actividades en curso.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>Al departamento de construcción no se le ha dado el reconocimiento como tal, siendo unos de los departamentos que mas manejo de recursos impactamos en la empresa, regularmente lo hacen mas para lo que es áreas médicas</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Octubre 2019	<i>todo lo que se siembra diariamente con la actividades que realizamos se convierten en una cosecha de satisfacción, y a la ves se convierte en reconocimientos.</i>

### Anexo 6. Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento enero 2020

*Nota:* La redacción y ortografía de los comentarios se mantuvo igual a como fueron escritos por los empleados.

Departamento	Dimensión	Fecha	Comentario
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>no los he recibido</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>En algunos momentos no lo siento así, pero he mantenido un diálogo constante con jefe.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>valoro mucho el reconocimiento que me proporciona mi jefe toanto su forma como que siempre es muy oportuno, sin embargo considero que es importante que pudieran añadir estímulos económicos como incentivos o visibilidad de la tabulación de donde estoy y hacia donde puedo ir</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>He recibido escasos elogios, el reconocimiento (cuando lo hay) se diluye en lo grupal.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Enero 2020	<i>creo que hace mucha falta motivar a los colaboradores, siempre es bueno saberlo para ponerle más ganas y seguir esforzándote.</i>

Administración y Finanzas	Reconocimiento	Enero 2020	<i>se recibe mas agradecimiento por el usuario, que una felicitación por un superior.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Enero 2020	<i>En la mayoría de las ocasiones los jefes directo reconocen mas los errores que los aciertos.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Enero 2020	<i>son muy raros los reconocimientos y elogios, sin embargo no son necesarios, es mas gratificante la sensación que da el deber cumplido. el alcanzar los objetivos y metas.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>directamente con mi jefe o mis compañera sí, sine embargo no sé si existen reconocimientos por parte de la empresa.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>Claro que lo ideal seria que se reflejara en lo económico para que la organización se viera comprometida en cuidar a sus empleados</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>De acuerdo.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Enero 2020	<i>Me gustaría percibir mas por las actividades que realizo para el grupo</i>



### Anexo 7. Comentarios abiertos a la dimensión de reconocimiento julio 2020

*Nota:* La redacción y ortografía de los comentarios se mantuvo igual a como fueron escritos por los empleados.

Departamento	Dimensión	Fecha	Comentario
Recursos Humanos	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Muy agradecida. Se me ha reconocido en diversas ocasiones el esfuerzo realizado.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Julio 2020	<i>A nivel gerencia se nota quien es "el consentido" y de igual forma más allá de mi gerencia</i>
Recursos Humanos	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Me siento satisfecha y agradecida.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Julio 2020	<i>En Muguerza se reconoce y hay una buena línea de reconocimiento a los esfuerzos y logros de colaboradores</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Julio 2020	<i>si en lo personal la empresa nos da la libertad de trabajar y siempre nos reconoce sobre salimos en nuestras funciones.</i>
Administración y Finanzas	Reconocimiento	Julio 2020	<i>cuales reconocimientos ? mucho menos elogios....</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Si mis lideres constantemente me reconocen mis logros y los aciertos en mi trabajo sin embargo es importante que estos puedan estar acompañados de nuevos retos y</i>

			<i>actividades que permitan incentivos económicos.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>si , muy satisfecho por los reconocimientos u opiniones con mis logros</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Desde que se hicieron re estructuras de hace algunos meses en el Departamento los reconocimientos han dejado de existir, ni una palabra de aliento, ni una felicitación...existe mucha insensibilidad por parte del jefe del Departamento.</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Estoy feliz , a lo largo de mi etapa por Muguerza siento que he aprendido muchas cosas y se me ha dado la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente .</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>No suelo recibir elogios o reconocimiento por mi trabajo. Raramente escucho algún comentario al respecto de mis líderes.</i>
No Identificado	Reconocimiento	Julio 2020	<i>no últimamente por la noticia reciente de que probablemente ya no continúe en la empresa</i>
Sistemas y Tecnología	Reconocimiento	Julio 2020	<i>Los elogios y reconocimientos siempre tiene que venir acompañados de alguna</i>

*promoción o algún incremento salarial, si  
uno dedica años a la empresa es porque se  
siente comprometido y creo que es lo que  
hace falta*

**Anexo 8.** Logotipo de la Organización

**Anexo 9.** Respuestas de participantes en la encuesta de la cultura de la Empresa

(i) *Es la huella del Muguerza, es parte del entorno. Aquí hay algo diferente, una mística de trabajo. No es comprar el equipo más caro o el edificio más bonito.*

(ii) *Muguerza nos ha crecido a muchos desde abajo.*

(iii) *Yo tengo la camiseta puesta. Me preguntan por qué me quedo aquí, 'si las enfermeras en cualquier lugar agarran trabajo', pero es que esta empresa te reta mucho el conocimiento. Me encanta estar aprendiendo. Me han movido de un lado a otro y lo acepto por el aprendizaje.*

(iii) *Mi meta era estar en Muguerza, dije: 'Yo tengo que estar'. Desde que entras, el ambiente se siente. Te hacen sentir como familia. Yo me quedo en Muguerza hasta que me corran.*

(iv) *Yo soy un ejemplo de cómo la empresa invierte en el desarrollo de su gente.*

(v) *Qué bueno que se está haciendo este proyecto. Se siente cómo Muguerza viene con todo.*

(vi) *Una gran causa por la que tenemos éxito es porque la alta dirección tiene una confianza plena en sus líderes.*

(vii) *Gente de otros lados de CHRISTUS hablan de que se respira diferente en Muguerza.*

(viii) *Durante la pandemia, la organización ha reaccionado muy padre. Han sido muy conscientes y el colaborador lo reconoce. Esto apoya a que el equipo dé más de lo que se le pide.*

(ix) *Yo realmente estoy muy sorprendido con la cultura de Muguerza. Es cálida y los líderes se ponen la camiseta. Eso te motiva.*

(x) *Yo no me quiero ir. En esta empresa me siento valorada.*

(xi) *La gente tiene expectativas sobre nosotros (CM). Por nuestra misión, tenemos más que ganar y más que perder (que otras empresas del sector salud).*

(xii) *Yo soy la persona más feliz en esta empresa.*

(xiii) *Es mi casa, aquí vivo. Tengo la camiseta bien puesta.*

(xiv) *Es una empresa que demanda mucho de la gente, y así te lo regresa.*

(xv) *Para aprender tienes que equivocarte para no caer en el 'yo nunca me equivoco'. Yo tuve todo el apoyo de mi jefa cuando yo cometí un error. Cuando ya dimensionas la consecuencia del error, aprendes.*

(xvi) CHRISTUS es una organización donde te puedes equivocar. Estamos trabajando en ser una empresa altamente confiable. Se ha avanzado en la cultura de no ser punitivos, y ser justos con las consecuencias.

**Anexo 10.** Cuestionario de 13 ítems de la Encuesta de elementos de reconocimiento

1. ¿Te sientes reconocido por CHRISTUS MUGUERZA?
  - i. Sí
  - ii. No
2. ¿Te sientes reconocido por tu líder?
  - i. Sí
  - ii. No
3. ¿Has recibido reconocimiento de tu líder en el último mes?
  - i. Sí
  - ii. No
4. ¿Has recibido reconocimiento de algún líder de la Organización en el último mes?
  - i. Sí
  - ii. No
5. Si respondiste "sí" a alguna de las dos últimas preguntas, pláticanos cómo fue el reconocimiento
6. ¿Has dado reconocimiento a tu líder o a alguno de tus compañeros en el último mes?
  - i. Sí
  - ii. No
7. Si respondiste "sí" a la pregunta anterior, pláticanos cómo fue el reconocimiento
8. Elige las cinco formas de reconocimiento que representan mayor valor para ti
  - i. aumento salarial,
  - ii. bono o premio económico,
  - iii. salario emocional,

- iv. felicitación de mi líder por mi trabajo,
  - v. felicitación de mi líder por mi trabajo frente al equipo,
  - vi. flexibilidad laboral y autonomía en la toma de decisiones,
  - vii. promoción de puesto,
  - viii. festejo de logros personales,
  - ix. carta de agradecimiento
9. ¿Crees necesario recibir reconocimiento para sentirte motivado en tu trabajo?
- i. Sí
  - ii. No
10. ¿Cómo es tu relación personal con tu líder?
- i. Nos vamos al café y a los tacos (buena),
  - ii. Nos limitamos a los temas laborales (regular),
  - iii. No se acuerda ni de mi cumpleaños (mala)
11. ¿Has platicado con tu líder de tus aspiraciones profesionales?
- i. Sí
  - ii. No
12. ¿Tienes conversaciones de tu vida personal con tu líder?
- i. Sí
  - ii. No
13. ¿Crees que el reconocimiento (en cualquiera de sus formas) es parte de la Cultura CHRISTUS MUGUERZA?
- i. Sí
  - ii. No



**Anexo 11.** Resultados de la encuesta de elementos de reconocimiento

Tipo	Encuesta de elementos de reconocimiento
Periodo de aplicación.	2 de marzo de 2021 al 16 de marzo de 2021
Tipo de encuesta	Preguntas de opción múltiple y dos con opción de comentarios
Metodología:	Cuestionario de elaboración propia
Ítems	13 ítems (Preguntas de opción múltiple, ítems 5-cinco y 7-siete abiertas)
Plantilla laboral (informantes) al momento de aplicación	386
Empleados (informantes) participantes	120
Porcentaje de participación	31%
Nivel de confianza	83% con margen de error del 5% ( <i>ver apartado 15.4.2</i> )

Resultados:

## 1. ¿Te sientes reconocido por CHRISTUS MUGUERZA?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	86	71.67
No	34	28.33

## 2. ¿Te sientes reconocido por tu líder?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	87	72.50

No	33	27.50
----	----	-------

3. ¿Has recibido reconocimiento de tu líder en el último mes?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	78	65.00
No	42	35.00

4. ¿Has recibido reconocimiento de algún líder de la Organización en el último mes?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	62	51.67
No	58	48.33

5. Si respondiste "sí" a alguna de las dos últimas preguntas, pláticanos como fue el reconocimiento: Las respuestas por cuestión de espacio se presentarán resumidas más adelante.

6. ¿Has dado reconocimiento a tu líder o a alguno de tus compañeros en el último mes?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	75	62.50
No	45	37.50

7. Si respondiste "sí" a la pregunta anterior, pláticanos como fue el reconocimiento

Revisar pestaña cuatro. Las respuestas por cuestión de espacio se presentarán resumidas más adelante.

8. Elige las cinco formas de reconocimiento laboral que representan mayor valor para ti

Respuesta	Número	Porcentaje
Aumento salarial	87	72.50
Bono o premio económico	79	65.83
Salario emocional	37	30.83
Felicitación de mi líder por mi trabajo	76	63.33
Felicitación de mi líder por mi trabajo frente al equipo	43	35.83
Flexibilidad laboral y autonomía en la toma de decisiones	94	78.33
Promoción de puesto	82	68.33
Festejo de logros personales	28	23.33
Carta de agradecimiento	20	16.67

9. ¿Crees necesario recibir reconocimiento para sentirte motivado en tu trabajo?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	103	85.83
No	17	14.17

10. ¿Cómo es tu relación personal con tu líder?

Respuesta	Número	Porcentaje
Nos vamos al café y a los tacos (buena)	68	56.67
Nos limitamos a los temas laborales (regular)	47	39.17
No se acuerda ni de mi cumpleaños (mala)	5	4.17

11. ¿Has platicado con tu líder de tus aspiraciones profesionales?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	96	80.00
No	24	20.00

12. ¿Tienes conversaciones de tu vida personal con tu líder?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	82	68.33
No	38	31.67

13. ¿Crees que el reconocimiento (en cualquiera de sus formas) es parte de la Cultura CHRISTUS MUGUERZA?

Respuesta	Número	Porcentaje
Sí	108	90.00

No	12	10.00
----	----	-------

**Anexo 12.** Cuestionario de 28 ítems aplicado en la fase 1 del Estudio 2**DEMOGRAFICOS**

1. ¿Cuál es tu edad?
  - i. 18-24 años
  - ii. 25-38 años
  - iii. 39-54 años
  - iv. 55 años o más
2. ¿Cuál es tu género?
  - i. Hombre
  - ii. Mujer
3. ¿Cuál es tu antigüedad en Grupo Christus Muguerza?
  - i. Menor a 1 año
  - ii. 1-5 años
  - iii. 6-15 años
  - iv. 16 o más años
4. ¿Qué nivel de contribución representa tu posición dentro de la organización?
  - i. Director
  - ii. Gerente
  - iii. Jefe/Coordinador/Líder
  - iv. Colaborador
5. ¿A qué área perteneces? Elige tu Departamento (ESTA PREGUNTA TIENE RESPUESTAS SEGMENTADAS SEGÚN EL DEPARTAMENTO)
  - i. Dirección General Grupo

Dirección General Grupo, Mercadotecnia, Compliance

ii. Dirección Enfermería

Dirección Enfermería, Desarrollo Clínico, Calidad de Enfermería

iii. Dirección Finanzas

Dirección Finanzas, Proyectos Infraestructura, Planeación Estratégica, Tesorería, Finanzas Operativas, Ventas y Comercial, Contraloría y Fiscal, Planeación Financiera

iv. Dirección Legal

Dirección Legal, Jurídico, Asuntos Inmobiliarios

v. Dirección Médica

Dirección Médica, Informática en Salud, UVEH, Calidad, Biomédica, DEIS, Terapia Respiratoria

vi. Dirección Misión

Dirección Misión, Responsabilidad Social, Misión, Ética

vii. Dirección Operaciones

viii. Dirección Recursos Humanos

Dirección RH, Gestión del Cambio y Cultura, Protección Patrimonial, Proyecto SAP, RH, Compensaciones, Desarrollo Organizacional, RH Operaciones

ix. Dirección TI

Dirección TI, Servicios TI, Seguridad Informática, Integración e Innovación, Procesos de Negocio, Infraestructura y Operaciones, Conecta Salud, Proyectos TI

**CUBO DE LA DOBLE S**

1. Los Colaboradores a mi alrededor conocen los objetivos del negocio claramente.
2. Los Colaboradores establecen vínculos de unión entre ellos.

3. Todos los Colaboradores siguen líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.
4. Los Colaboradores se llevan bien y raras son las disputas.
5. Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.
6. Los Colaboradores con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.
7. Los Colaboradores realmente quieren ganar.
8. Los Colaboradores se hacen favores porque se caen bien.
9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Colaboradores se mueven con decisión para capitalizarlas.
10. Los Colaboradores hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.
11. Los objetivos estratégicos son compartidos.
12. Los Colaboradores confían a los demás sus asuntos personales.
13. Los Colaboradores construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día puedan dar beneficio.
14. La recompensa y el castigo son claros.
15. Los Colaboradores conocen bien las familias de los demás.
16. Los Colaboradores están decididos a vencer enemigos claramente definidos.
17. Los Colaboradores siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.
18. Conseguir los objetivos es lo más importante.
19. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.



21. Cuando los Colaboradores se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.
22. Está claro donde termina el trabajo de un Colaborador y donde empieza el del otro.
23. Los Colaboradores se protegen unos a otros.

### Anexo 13. Aspecto de la encuesta (fase 1) que se aplicó utilizando la herramienta Google Forms

The screenshot shows the 'Test de Cultura Organizacional' form in Google Forms. The title is 'Test de Cultura Organizacional' and the instruction is 'Elige la opción correcta.' (Choose the correct option). A note indicates '\*Obligatorio' (Mandatory). The form contains three multiple-choice questions:

- ¿Cuál es tu edad? \*
  - ☐ 18-24 años
  - ☐ 25-38 años
  - ☐ 39-54 años
  - ☐ 55 años o más
- ¿Cuál es tu género? \*
  - ☐ Mujer
  - ☐ Hombre
- ¿Cuál es tu antigüedad en Grupo Christus Muguerza? \*
  - ☐ Menos de 1 año
  - ☐ 1 - 5 años

The screenshot shows the 'Test de Cultura Organizacional' form in Google Forms, specifically the 'formResponse' view. The title is 'Test de Cultura Organizacional' and the instruction is '\*Obligatorio'. Below the title, there is a section header 'Test de Cultura Organizacional' and the instruction 'Elige la opción que consideres más adecuada para las siguientes afirmaciones.' (Choose the option you consider most appropriate for the following statements). The form contains two Likert scale questions:

- Los Colaboradores a mi alrededor conocen los objetivos del negocio claramente. \*
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Totalmente de acuerdo
- Los Colaboradores establecen vínculos de unión entre ellos. \*
  - ☐ Totalmente en desacuerdo
  - ☐ En desacuerdo
  - ☐ Indiferente
  - ☐ De acuerdo
  - ☐ Totalmente de acuerdo

**Anexo 14.** Invitación enviada por correo y boletín electrónicos informativo quincenal a los empleados de la unidad

**CULTURA CORPORATIVA**  
CHRISTUS MUGUERZA

**LA CULTURA ES TODO AQUELLO QUE NOS RODEA PARTICULARIDADES, COMPORTAMIENTOS Y ENTORNO.**  
PARA PARTIR HACIA UN FUTURO, DEBEMOS CONOCER DONDE NOS ENCONTRAMOS.

APOYÁMONOS CONTESTANDO ESTA ENCUESTA:  
**DA CLIC AQUÍ PARA CONTESTARLA**

Y CON TUS RESPUESTAS TENDREMOS LA PERSPECTIVA DE LA CULTURA EN CHRISTUS MUGUERZA.  
TIENES HASTA EL 21 DE AGOSTO PARA ENVIAR TUS RESPUESTAS.

**HOYCHRISTUS MUGUERZA** CORPORATIVO  
14 DE AGOSTO 2020

**TRABAJO A DISTANCIA OFICIAL**  
Las oficinas corporativas permanecerán cerradas hasta nuevo aviso.

**OFICINAS CORPORATIVAS CERRADAS MES DE AGOSTO**  
Nuestra prioridad es tu salud y seguridad, por tal motivo seguimos trabajando a distancia hasta nuevo aviso.

**PREVENCIÓN DE COVID-19**  
VIERNES 14 AGOSTO 12PM  
DA CLIC AQUÍ PARA CONECTARTE

**¡Último día para capturar tus objetivos del 2020 en Mi Espacio CHRISTUS!**

**CULTURA CORPORATIVA**  
DA CLIC AQUÍ PARA CONTESTARLA

**Comparte Talento**  
Si conoces a alguien que pueda ayudarte a trabajar con nosotros como:  
- Enfermera general/ especialista o Lic. en Enfermería  
- Químico/ Técnico de laboratorio  
¡Comparte y gana!

**¿Listo para vivir la experiencia?**  
**After Work LIVE**  
Vol. 14  
"Busca tu felicidad"

**creative leadership assessment**  
¿Qué tan listo estás para el futuro?  
Para más información da clic aquí

**Programa de Acompañamiento**  
Estamos para escucharte, ¡contáctanos!  
Horario: Domingo 8:00 am - 12:00 pm  
Desde tu área de trabajo  
Ext. 9905  
Desde tu celular  
Ext. 224 9905  
Por correo  
pam@christus.mx

**CHRISTUS MUGUERZA**  
Sistema de Salud

**Anexo 15.** Cuestionario de 6 ítems aplicado en la fase 2 del Estudio 2

1. La organización tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.
2. Los Colaboradores se retan unos a otros acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.
3. Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización.
4. Los Colaboradores se identifican intensamente con los valores de la institución y los viven.
5. Los Colaboradores tienen confianza y certeza sobre el futuro.
6. Por toda la organización se habla y se comparten ideas.

## Anexo 16. Aspecto de las afirmaciones (fase 2) que se aplicó utilizando la herramienta Google Forms

The image shows a Google Forms interface in a web browser. The browser's address bar displays the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0wYhNcDmoEQJFH7OsyMAbj21fZP9VuLGh14Nkmwhq88Ofjg/viewform. The form itself has a title 'Determinación de Cultura' and a subtitle 'Elige la opción que consideres más adecuada para las siguientes afirmaciones.' Below the subtitle, it says '\*Obligatorio'. The form contains two questions, each with five radio button options. The first question is 'La organización tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. \*' with options: 'Totalmente en desacuerdo', 'En desacuerdo', 'Indiferente', 'De acuerdo', and 'Totalmente de acuerdo'. The second question is 'Los Colaboradores se retan unos a otros acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. \*' with options: 'Totalmente en desacuerdo', 'En desacuerdo', 'Indiferente', and 'De acuerdo'. A small chat icon is visible in the bottom left corner of the form area.

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0wYhNcDmoEQJFH7OsyMAbj21fZP9VuLGh14Nkmwhq88Ofjg/viewform

### Determinación de Cultura

Elige la opción que consideres más adecuada para las siguientes afirmaciones.

\*Obligatorio

La organización tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. \*

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Indiferente

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

Los Colaboradores se retan unos a otros acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. \*

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Indiferente

☐ De acuerdo

